



*whitepaper de la*

# CONCILIACIÓN

*whitepaper de la*  
**CONCILIACIÓN**

ÍNDICE

**1. La conciliación: un asunto que nos concierne a todos**, por Fundación Más Familia

**2. Reflexiones sobre conciliación**, por:

- Ignacio Buqueras, Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de Horarios españoles y ARHOE
- Alfonso Beade López, Recursos Humanos y Servicios BBVA
- Carmen Larriba, Senior HR Manager BT España
- Blanca Gómez, Directora de Recursos Humanos Microsoft Ibérica
- Alejandro Frieben, Human Resources Director Oracle Ibérica
- J. Antonio Ciria Estévez, Director de Recursos Humanos Fujitsu España

**3. Liderazgo femenino y conciliación**, entrevista a María Gómez del Pozuelo, CEO de Womenalia.com

**4. La vida personal contaminada por la laboral**. Por Usúe Madinaveitia, creadora de Mujeres Directivas y el movimiento #mamiconcilia

**5. Crisis de cuidados**, por Begoña Marugán Pintos, profesora de Sociología de la Universidad Carlos III de Madrid

**6. El caso noruego**, por Arni Hole, Director General del Ministerio de Infancia, Igualdad e Inclusión Social

**7. Un caso de éxito: Philips Ibérica**



# LA CONCILIACIÓN: UN ASUNTO QUE NOS CONCIERNE A TODOS

Para lograr una verdadera conciliación es necesario que se desarrollen simultáneamente los tres planos:

- MACRO o de las políticas públicas
- MESO o de las organizaciones
- MICRO o de las personas

Si uno de los planos se desarrolla de forma considerable, como ocurre con el denominado Estado de Bienestar del Norte de Europa, los otros dos niveles siendo importantes no son tan acuciantes.

**¿Pero qué sucede en España?** Para qué engañarnos, los tres planos no funcionan correctamente, situación que nos está pasando factura. Factura como país envejecido y enfermo, factura como empresa perdiendo talento y compromiso, factura como persona no pudiendo llevar a cabo nuestros planes de vida e impactando en nuestra felicidad.

## ¿Pero estamos tan mal?

Desde Fundación Másfamilia hemos podido analizar la situación en comparativa con otros países de la OCDE y no hay duda, estamos a la cola, junto con nuestros primos griegos, italianos y portugueses, y en línea también con otros emergentes como México, Brasil o Colombia.

Nuestra ausencia de modelo socio-laboral contribuye significativamente a agravar esta situación que en ocasiones parece inabordable. El mundo anglosajón con EE.UU. y Reino Unido en menor medida realizan una apuesta por el talento y la iniciativa privada, creando economías dinámicas y de progresos. La UE con los países nórdicos a la cabeza ha desarrollado un auténtico estado del bienestar en la materia que palia en gran parte las dificultades de la ciudadanía para conciliar. Aunque parecen retroceder, están muy fuertes y alejados (en el buen sentido) de nuestra realidad.

“  
QUEREMOS LOS  
IMPUESTOS  
NORTEAMERICANOS Y  
LOS SERVICIOS  
PÚBLICOS SUECOS,  
PORQUE ENTRE OTRAS  
COSAS, MUCHOS  
POLÍTICOS NOS HAN  
DICHO QUE ESTO ES  
POSIBLE Y CLARO,  
ESTA ECUACIÓN NO  
NOS CUADRA, Y MÁS  
ALLÁ NOS FRUSTRAN  
”



**ROBERTO MARTÍNEZ**

Director de Fundación Másfamilia.

**¿Y los españoles?** Queremos ser norteamericanos o suecos; queremos los impuestos norteamericanos y los servicios públicos suecos, porque entre otras cosas, muchos políticos nos han dicho que esto es posible, y claro, esta ecuación no nos cuadra, y más allá nos frustra.

## ¿Y qué podemos hacer?

Una vez que compartamos este diagnóstico en el que se nos aparece un enorme gap conciliador ante nosotros, hay dos grandes posibilidades:

- 1) Mirar para otro lado
- 2) Afrontar el problema desde una ciudadanía responsable

**En Fundación Másfamilia** a través de la iniciativa efr ([www.certificadoeffr.org](http://www.certificadoeffr.org)) pedimos encarecidamente a las organizaciones que den un paso adelante para paliar aunque sea en parte las necesidades de conciliación, y les solicitamos que lo hagan de forma profesional diseñando, implantando y certificando un modelo de gestión de la conciliación, el modelo efr.

Ya hay más de 400 organizaciones en España que concilian, y lo que es más importante, ejercen un compromiso con la sociedad, una RSE conciliadora en auxilio de la ciudadanía, ¿nos ayudas?

fundación  
**másfamilia**  
[www.masfamilia.org](http://www.masfamilia.org)

# LA CONCILIACIÓN ES RENTABLE



“ LA CONCILIACIÓN PASA POR UNOS HORARIOS RACIONALES. LOS HORARIOS QUE AÚN PREDOMINAN EN ESPAÑA OBSTACULIZAN EL JUSTO DESEO DE LAS PERSONAS DE DESARROLLAR UNA CARRERA PROFESIONAL PLENA SIN RENUNCIAR A TENER UNA VIDA PRIVADA SATISFACTORIA ”

## ¿Por qué crees que no hay más conciliación laboral en España?

La conciliación pasa inexorablemente por unos horarios racionales, y los nuestros no lo son. Los horarios que aún predominan en España obstaculizan el justo deseo de las personas de desarrollar una carrera profesional plena sin renunciar por ello a tener una vida privada satisfactoria. En otros países europeos la jornada laboral se inicia al mismo tiempo o un poco antes que en España, pero concluye significativamente antes, entre las 16:00-18:00 horas y los trabajadores realizan un almuerzo más breve, de 30-60 minutos.

## Beneficios directos para las empresas si se aplican horarios más racionales

Un trabajador que dispone de un espacio para su desarrollo personal y familiar está más motivado, asume como propias las necesidades de la empresa y rinde más. Esto es muy importante porque los RR.HH. son los más valiosos de una empresa. Las medidas de racionalización horaria son una ventaja competitiva para las entidades que las han implantado respecto a aquellas que no lo han hecho, y les puede servir a las primeras para superar antes la crisis económica.

## Beneficios directos para los empleados si se aplican horarios más racionales

Una mayor realización profesional y una vida personal y familiar plena. Asimismo, se gana tiempo para el descanso y el ocio, hay menos problemas de pareja, mejora el rendimiento escolar de los hijos, se favorece la igualdad, se facilita la corresponsabilidad, se reduce el estrés, disminuyen los accidentes laborales y de tráfico...

## ¿De dónde tienen que venir los cambios: empresas, gobiernos, sociedad?

Las empresas deben “atreverse” a implantar en sus centros jornadas racionales y flexibles. Las fuerzas políticas, tanto el Gobierno como la oposición, deben apoyar el derecho de la ciudadanía a disfrutar de unos horarios mejores.



## IGNACIO BUQUERAS Y BACH

Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios españoles y de ARHOE

Y la sociedad debe presionar (a los partidos políticos, los sindicatos, las entidades de la sociedad civil...) para conseguirlos. No debemos olvidarnos de los horarios “prime time” de las televisiones y algunos espectáculos. En días laborales deberían finalizar antes de las 23:00 h.

“ UN TRABAJADOR QUE DISPONE DE UN ESPACIO PARA SU DESARROLLO PERSONAL Y FAMILIAR ESTÁ MÁS MOTIVADO ”

## Relaciones entre conciliación y productividad, ¿mito o realidad?

Realidad. Cuando a los profesionales se les concede mayor capacidad de decisión y a la vez ganan tiempo para la esfera privada, aumenta su compromiso y con ello la productividad. En cambio, cuando el trabajo invade la esfera privada de forma constante, las personas se vuelven irritables y menos comprensivas con los intereses de su empresa.

## La conciliación parece algo exclusivo para padres, ¿es así?

No debería serlo. La mujer tiene todo el derecho a ejercer su profesión libremente y a contribuir así al sustento de su familia. Igual derecho tiene a ser madre, a atender a sus hijos y a dedicarles el tiempo que necesiten, así como a disfrutar de un tiempo para sí misma. En el hogar es imprescindible la corresponsabilidad.

## ¿La conciliación es cara para la empresa?

No, la conciliación es rentable, porque cuando la vida privada de los trabajadores se desarrolla con normalidad se nota en lo profesional. Además, las jornadas prolongadas resultan muy gravosas, ya que originan mayor coste en luces, ordenadores, calefacción o aire acondicionado, seguridad...

BLOG



# UNA NUEVA FORMA DE ORGANIZARNOS

## ¿Por qué crees que no hay más conciliación laboral en España?

Los principales factores son una arraigada cultura presencialista en la empresa española y, en segundo lugar, una legislación que aún no ha desarrollado las medidas necesarias para lograr la flexibilidad de horarios que permitan una conciliación efectiva. Aunque existe el convencimiento de que los tiempos de trabajo condicionan las oportunidades laborales de mujeres y hombres, el mercado laboral no cambia al ritmo de la sociedad.

### Beneficios directos para las empresas si se aplican horarios más racionales:

Algunos estudios demuestran que existe una relación directa entre conciliación, mejora del clima laboral, aumento del grado de compromiso e incremento de la efectividad, eficiencia y productividad en la empresa, si se saben gestionar las expectativas. Asimismo, las empresas gracias a las nuevas formas de trabajo y fomento de la movilidad pueden reducir costes con un mejor aprovechamiento de los espacios de trabajo, menores costes de desplazamiento y aumento de la productividad.

### Beneficios directos para los empleados si se aplican horarios más racionales:

Creo que más allá del tema económico, un mejor uso del tiempo incide directamente en la esfera personal. Conlleva una mejor organización de la vida y, por tanto, un mayor grado de satisfacción personal que mejora el clima personal y laboral, e incrementa la confianza y el compromiso del trabajador. Sin olvidar la salud, que mejora notablemente evitando conflictos personales y profesionales, y reduciendo el nivel de estrés.

### ¿De dónde tienen que venir los cambios: empresas, gobiernos, sociedad...?

Es necesario actuar desde todos los ámbitos de la sociedad por ser un reto global que tiene como objetivo un futuro mejor para las personas. Todos -los poderes públicos, agentes sociales y empresariales- y cada uno de nosotros somos actores fundamentales para lograr el cambio y permitir conciliar la vida familiar y laboral de los trabajadores.

UN MAYOR GRADO DE SATISFACCIÓN PERSONAL MEJORA EL CLIMA LABORAL E INCREMENTA LA CONFIANZA Y EL COMPROMISO DEL TRABAJADOR.

BLOG



ALFONSO BEADE LÓPEZ

Recursos Humanos y Servicios - BBVA

## Relaciones entre conciliación y productividad, ¿mito o realidad?

Esta relación debe establecerse a corto, a medio y a largo plazo. Contar y retener a los mejores profesionales -independientemente de su vida familiar-, disminuir el absentismo de los empleados, unido a una alta motivación y compromiso y menores costes derivados de la operatividad en los espacios físicos laborales, son factores que muestran cómo la conciliación incrementa la productividad de la empresa.

### La conciliación parece algo exclusivo para padres, ¿es así?

Creo que es una demanda de la sociedad en su conjunto, y no va ligada a un género determinado o una figura o función en la estructura familiar. Es la sociedad digital y global, conectada de forma inmediata por las nuevas tecnologías, la que nos lleva hacia una nueva forma de organizar nuestra vida laboral y personal.

LA CONCILIACIÓN LABORAL NO ES SÓLO UNA CUESTIÓN ECONÓMICA, SINO UNA MANERA DE CONSTRUIR UNA SOCIEDAD MEJOR COMO PARTE DE LA RESPONSABILIDAD DE UNA EMPRESA.

### ¿La conciliación es cara para la empresa?

La conciliación laboral no es sólo una cuestión económica, valorable en términos de ahorro o coste para las empresas, sino una manera de construir una sociedad mejor como parte de la responsabilidad de una empresa.

Creo que, en lugar de hablar de gasto, deberíamos hablar de inversión para las empresas en el medio y largo plazo, lo que incide de manera positiva en la cuenta de resultados de las empresas.

# PERSONALMENTE, NO CREO EN LOS HORARIOS



**CARMEN LARRIBA**  
Senior HR Manager de BT España

## ¿Por qué crees que no hay más conciliación laboral en España?

Cultural y empresarialmente es necesario un mayor enfoque sobre los resultados que sobre los tiempos de trabajo. Existe la creencia, errónea desde mi punto de vista, de que la productividad es mayor cuantas más horas se trabajan. Desmontar este mito es complicado, y aunque vamos progresando todavía tenemos que seguir insistiendo. También es necesario apostar por las nuevas tecnologías que faciliten una mayor flexibilidad y capacidad para gestionar recursos y medir su efectividad.

## Beneficios directos para las empresas si se aplican horarios más racionales.

La respuesta inmediata es un incremento de la motivación de los empleados. Sin embargo, no tengo muy claro qué se entiende por horarios más racionales y seguramente cada uno interprete cosas diferentes (menor número de horas, cambiar horarios de entrada y de salida, jornadas intensivas/con horario para comer...). Personalmente no creo en los horarios, apuesto por el compromiso de cada empleado para realizar su trabajo y el cumplimiento de los objetivos fijados de acuerdo con su nivel de responsabilidad. El cómo se distribuya su tiempo y desde dónde lo realiza deberían ser temas secundarios.

## Beneficios directos para los empleados si se aplican horarios más racionales.

Más que beneficios yo hablaría de responsabilidades. Conciliar implica gestionar el tiempo de trabajo de una forma más flexible y acorde a las necesidades personales y familiares de los empleados. Pero también implica mantener el nivel de productividad y competitividad tanto del empleado como de la compañía a la que pertenece. Conciliación y productividad tienen que ir de la mano. La conciliación debería ser considerada como un beneficio que ofrecen las compañías condicionado a su cuenta de resultados.

## ¿De dónde tienen que venir los cambios: empresas, gobiernos, sociedad?

Sin duda, pero también de los propios empleados y de los representantes sindicales. Se pueden y deben definir normas o medidas que faciliten la conciliación, pero tienen que ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a las necesidades de los distintos entornos empresariales. Medidas rígidas o llevadas a extremo pueden perjudicar seriamente las ventajas de cualquier plan de conciliación. El problema es encontrar una solución que convenza a todas las partes

## Relaciones entre conciliación y productividad, ¿mito o realidad?

Realidad en términos generales. Cabe esperar que los empleados con posibilidades de conciliar demuestren un mayor compromiso con sus empresas y por lo tanto se involucren en mayor medida en contribuir a sus resultados.

## La conciliación parece algo exclusivo para padres, ¿es así?

Es la asociación habitual, y normalmente las medidas conciliadoras se diseñan pensando en ellos, sin embargo creo que es un error. Cualquier empleado puede tener intereses personales y necesidad de adaptar su horario de trabajo a ellos.

## ¿La conciliación es cara para la empresa?

El impacto económico debería ser neutro para las organizaciones. Los planes de conciliación deben de ser acordes a la casuística de cada compañía y a los medios con los que cuenta. Por el contrario, si las facilidades para la conciliación suponen un elemento de motivación para los empleados, sería de esperar que haya una contribución positiva a los resultados de la compañía en la medida en que el compromiso y la eficiencia aumentan. También tienen beneficios a largo plazo como puede ser, por ejemplo, la retención de los empleados.

MEDIDAS RÍGIDAS PUEDEN PERJUDICAR SERIAMENTE LAS VENTAJAS DE UN PLAN DE CONCILIACIÓN.

PERSONALMENTE NO CREO EN LOS HORARIOS, APUESTO POR EL COMPROMISO DE CADA EMPLEADO PARA REALIZAR SU TRABAJO Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS FIJADOS DE ACUERDO CON SU NIVEL DE RESPONSABILIDAD.



# + PRODUCTIVIDAD - ABSENTISMO



**BLANCA GÓMEZ**

Directora de Recursos Humanos de Microsoft Ibérica

## ¿Por qué crees que no hay más conciliación laboral en España?

El principal problema es que las empresas españolas siguen sin medir el rendimiento de sus empleados por objetivos y esto es algo crucial para poder implantar una política de trabajo flexible que favorezca la conciliación laboral.

### Beneficios directos para las empresas si se aplican horarios más racionales

Para las empresas, sustituir la cultura presencial tradicional por un modelo de trabajo flexible supone una mejora en la productividad y en la motivación de los empleados y, al mismo tiempo, una reducción del absentismo laboral.

### Beneficios directos para los empleados si se aplican horarios más racionales

Los empleados gestionan su trabajo en base a sus objetivos, lo que les permite estructurar su jornada laboral en torno a sus necesidades y poder así conciliar su trabajo con su vida personal.

## ¿De dónde tienen que venir los cambios: empresas, gobiernos, sociedad?

Según un informe elaborado por IDC, las empresas españolas aún no confían en un modelo de trabajo flexible, ni en los beneficios que proporciona, ya que sólo el 13% tiene implantada una política que fomenta este modo de trabajar, así que las primeras que deberían impulsar el cambio, como comentaba antes, creo que deberían ser las propias empresas. Según el mismo estudio, un 60% de las compañías consideran que el modelo de trabajo flexible aumenta la productividad de los empleados. Esperamos que poco a poco esta cultura del trabajo flexible se vaya implantando.

## Relaciones entre conciliación y productividad, ¿mito o realidad?

Los beneficios derivados de la política de trabajo flexible han sido muchos: un aumento de la productividad y descenso radical en el absentismo laboral, como comentábamos con anterioridad; un incremento de la motivación e implicación de los trabajadores en la filosofía de la compañía, una mejora notable y destacada del ambiente laboral, un aumento del orgullo de pertenencia de los trabajadores e, incluso, aumento de las cifras de negocio de la propia compañía. Por lo que la respuesta es sí, la conciliación incrementa la productividad laboral y es una realidad contrastada.

### La conciliación parece algo exclusivo para padres, ¿es así?

Cuando hablamos de conciliación muchas personas tienden a pensar en conciliación de vida profesional y familiar, pero lo cierto es que deberíamos hablar de conciliación de vida profesional y personal. Se trata de una prioridad de todos los trabajadores, y todos ellos pueden beneficiarse de los modelos de trabajo flexible.

### ¿La conciliación es cara para la empresa?

Obviamente para que los empleados dispongan de unas condiciones óptimas para poder conciliar su vida laboral y personal es necesario realizar una inversión inicial para dotarles de las herramientas tecnológicas necesarias que permitan su movilidad (ordenadores, smartphones y conexión de banda ancha móvil) pero se trata de una inversión con un retorno rápido y medible en términos de mejora de la productividad.

“ SUSTITUIR LA CULTURA PRESENCIAL POR UN MODELO DE TRABAJO FLEXIBLE SUPONE UNA MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD Y EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS Y, AL MISMO TIEMPO, UNA REDUCCIÓN DEL ABSENTISMO LABORAL. ”

“ MUCHAS PERSONAS TIENDEN A PENSAR EN CONCILIACIÓN DE VIDA PROFESIONAL Y FAMILIAR, PERO LO CIERTO ES QUE DEBERÍAMOS HABLAR DE CONCILIACIÓN DE VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL. ”



# EL USO RACIONAL DE LA FLEXIBILIDAD

## ¿Por qué crees que no hay más conciliación laboral en España?

La conciliación laboral no es trabajar menos, es trabajar con mayor eficiencia equilibrando las facetas personales y laborales de los empleados. Es clave una gestión por objetivos y unos claros procesos de gestión del desempeño y de desarrollo. Además hay dos requisitos imprescindibles, el compromiso del empleado y la confianza del empleador.

### Beneficios directos para las empresas si se aplican horarios más racionales:

La cuestión no son los horarios que vienen determinados por los diferentes convenios, es la productividad, es responsabilidad de la compañía crear el marco necesario donde la flexibilidad pueda generar un valor añadido en la motivación de los colaboradores y una facilitación para la obtención de resultados. A su vez, es responsabilidad del colaborador una eficaz gestión del tiempo.

### Beneficios directos para los empleados si se aplican horarios más racionales:

La flexibilidad es una muestra del compromiso de la compañía con el empleado, quien es el responsable de gestionar su tiempo. Un uso racional de esa flexibilidad implica un mayor equilibrio del empleado, un grado mayor de compromiso con la compañía y finalmente se ve repercutido en el entorno de trabajo y en los resultados

### ¿De dónde tienen que venir los cambios: empresas, gobiernos, sociedad?

Todos los agentes sociales deben participar en los cambios. La empresa debe dar el primer paso y los gobiernos estructurar el marco legal adecuado. En muchos casos supondrá un cambio cultural en la empresa y en la sociedad. Eso no es de un día para otro.

“ LA CONCILIACIÓN LABORAL NO ES TRABAJAR MENOS, ES TRABAJAR CON MAYOR EFICIENCIA EQUILIBRANDO LAS FACETAS PERSONALES Y LABORALES DE LOS EMPLEADOS ”



**ALEJANDRO FRIEBEN**

Human Resources Director en Oracle Ibérica

## Relaciones entre conciliación y productividad, ¿mito o realidad?

Un empleado contento con la empresa y asumiendo su responsabilidad en el uso de su tiempo, así como en la consecución de sus resultados, es claramente más productivo para una compañía. Debemos aspirar a una mayor flexibilidad, que provoque una mayor conciliación y eso tenga como consecuencia una mayor productividad. Hay que reconocer que en diferentes sectores o posiciones es más complicado, por lo que debe establecerse el entorno de confianza adecuado y los medios técnicos necesarios.

### La conciliación parece algo exclusivo para padres, ¿es así?

Es un hecho porque la normativa legal pone foco en proteger estas situaciones familiares. Los padres se ven “más obligados a conciliar” por sus responsabilidades pero la conciliación debe ser algo para todos los que forman una compañía porque todos tenemos necesidades y actividades fuera del trabajo, aun reconociendo que hay ciertos colectivos donde es más valorada.

“ LA FLEXIBILIDAD ES UNA MUESTRA DEL COMPROMISO DE LA COMPAÑÍA CON EL EMPLEADO ”

### ¿La conciliación es cara para la empresa?

Lo que es caro para la empresa es tener empleados que no se sienten dueños de su tiempo, que perciben que no se confía en ellos o empleados que no están comprometidos. Si se dan las condiciones adecuadas, la conciliación es muy rentable para una compañía.

BLOG





# LA TECNOLOGÍA AYUDA A CONCILIAR



**J. ANTONIO CIRIA ESTÉVEZ**

Director de Recursos Humanos de Fujitsu en España

## ¿Por qué crees que no hay más conciliación laboral en España?

Estoy convencido que no hay más conciliación porque intentamos disociar la vida laboral de la vida familiar en lugar de admitir que ambas tienen que convivir de forma simultánea. Cuando hablamos de conciliación tendemos a relacionarlo en la mayoría de las ocasiones con la reducción de la jornada y el trabajar menos horas, y eso en definitiva no es conciliar, es dejar de hacer una cosa para hacer otra. En muchos sectores de actividad la tecnología nos permite una muy alta disponibilidad desde cualquier ubicación física, y la flexibilidad que esto nos ofrece, en parte, tendría que permitirnos conciliar mejor sin que ello representara necesariamente trabajar menos horas.

## Beneficios directos para las empresas si se aplican horarios más racionales

No es fácil para las empresas conciliar las necesidades de dar servicio a una sociedad que demanda una cobertura horaria mayor con la aplicación de horarios más racionales, sobre todo si por horarios más racionales entendemos horarios con una cobertura menor. Por tanto, vuelvo a insistir, en mi opinión lo importante es la flexibilidad en el horario de trabajo y sobre todo en el lugar desde donde se presta el mismo.

## Beneficios directos para los empleados si se aplican horarios más racionales

Entendiendo por la aplicación de horarios más racionales, la aplicación de una mayor flexibilidad, el beneficio directo para los empleados, a mi entender, es claro: nos va a permitir conciliar el trabajo con la familia y las actividades personales de una forma más racional, perderemos menos tiempo en desplazamientos y actividades que no nos aportan valor, y la empresa obtendrá una mayor disponibilidad como contraprestación a esa flexibilidad.

## ¿De dónde tienen que venir los cambios: empresas, gobiernos, sociedad?

Los cambios tienen que venir de la sociedad en general. Por un lado, de los gobiernos, que son los que legislan y pueden crear un marco que permita incorporar aspectos de mayor flexibilidad laboral. Por otro lado, las empresas que deben introducir los cambios necesarios en sus sistemas de trabajo que también permitan trabajar de forma distinta. Y, en tercer lugar, las personas, que tenemos que ser capaces de asimilar estos cambios.

## Relaciones entre conciliación y productividad, ¿mito o realidad?

En ocasiones un absentismo excesivo tiene una relación directa con la dificultad de conciliar, por tanto aumenta la productividad. Esto sin entrar a valorar algo más subjetivo como la satisfacción de los empleados, que también tiene un impacto positivo.

## La conciliación parece algo exclusivo para padres, ¿es así?

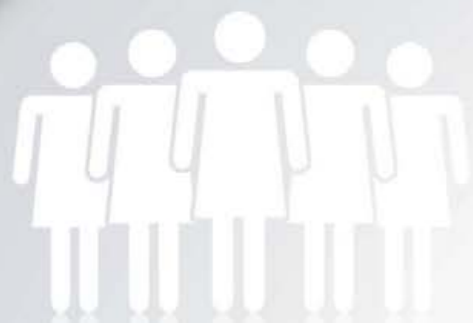
Radicalmente no, todos tenemos una vida personal y familiar. A veces necesitas dedicar más tiempo a los hijos, pero en otras a otros familiares dependientes o no, y siempre necesitamos tiempo para nosotros mismos. Por tanto la conciliación no es una necesidad exclusiva de los padres.

## ¿La conciliación es cara para la empresa?

Las medidas de conciliación enfocadas a una mayor flexibilidad y disponibilidad requieren de una inversión adicional en herramientas y conectividad, pero a la larga esto se amortiza, a mi entender, por el aumento de la productividad.

“ NO HAY MÁS CONCILIACIÓN PORQUE INTENTAMOS DISOCIAR LA VIDA LABORAL DE LA VIDA FAMILIAR EN LUGAR DE ADMITIR QUE AMBAS TIENEN QUE CONVIVIR DE FORMA SIMULTÁNEA. ”

“ EN OCASIONES UN ABSENTISMO EXCESIVO TIENE UNA RELACIÓN DIRECTA CON LA DIFICULTAD DE CONCILIAR ”



# LIDERAZGO FEMENINO Y CONCILIACIÓN



**MARÍA GÓMEZ POZUELO**  
CEO de Womenalia.com

## ¿Qué significa para ti el “liderazgo femenino”?

Lo cierto es que no existe ningún estudio que diga que el liderazgo femenino y masculino sea diferente, además todos, hombres y mujeres compartimos capacidades y aptitudes, aunque es cierto que cada uno destacamos en unas u otras. Sin embargo, después de hacer bastante investigación en Womenalia he detectado algunas diferencias interesantes entre mujeres y hombres, que aplicados al liderazgo podrían configurar de alguna manera el liderazgo femenino versus el liderazgo masculino.

La mujer aporta algunas características innatas de su personalidad, que suponen un valor diferencial para muchas empresas. En realidad son esas aptitudes que nos diferencian las que nos convierten en un activo fundamental para las compañías. De hecho, está probado que si hombres y mujeres trabajáramos en equipo, las empresas serían un 18% más productivas.

La mujer líder de hoy en día se caracteriza principalmente por saber establecer unos objetivos, tener una visión de negocio muy estratégica y con capacidad para tener previstas distintas alternativas de negocio de cara al futuro.

Las mujeres poseen de forma innata, habilidades de liderazgo del siglo XXI, como la cooperación, la comunicación y el intercambio, además de su capacidad de construir relaciones escuchando. Las mujeres también se acercan a la solución de problemas de manera diferente que los hombres. Se acercan de una manera integral y sistemática.

## ¿Cuáles siguen siendo los principales obstáculos para que aflore este tipo de liderazgo?

En primer lugar el hecho de que la mujer tiene una trayectoria mucho menor que la del hombre en el mundo empresarial, lo que quiere decir que poco a poco nos hemos ido adentrando en un mundo que estaba ocupado prácticamente solo por hombres y poco a poco hemos ido demostrando que nuestras habilidades y aptitudes están exactamente al mismo nivel.

Pero efectivamente aún el ascenso es lento, y entre otras cosas se debe a que las mujeres nos cuesta mucho más darnos a conocer, darnos visibilidad, etc. Ello contribuye a que aún teniendo una gran formación, en ocasiones no nos hagamos notar tanto. También, la actual composición de las empresas, el llamado techo de cristal o las jornadas maratónicas que impiden que podamos conciliar son otros de los motivos.



**ESTÁ PROBADO QUE SI HOMBRES Y MUJERES  
TRABAJÁRAMOS EN EQUIPO, LAS  
EMPRESAS SERÍAN UN 18% MÁS PRODUCTIVAS.**



## ¿Es la falta de conciliación uno de ellos?

Sí efectivamente, de hecho es una de las principales razones de que las mujeres profesionales abandonen sus carreras o se queden estancadas en un puesto inferior a sus posibilidades pero en el que pueden compatibilizar vida personal y profesional.

## ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de mimar la conciliación en la empresa?

En realidad todo son ventajas. Cada día hay estudios que afirman que la flexibilidad eleva hasta un 60% la productividad y un 80% la satisfacción del cliente. Hace un tiempo leía sobre el caso de algunas empresas españolas que se han acogido a este tipo de políticas y afirman haber incrementado los resultados de la plantilla en términos de productividad y de compromiso, además de haber reducido un 2% la tasa de absentismo. Lo que ocurre en las empresas es que continúa existiendo una cierta imagen negativa sobre aquellos que ocupan menos horas en la oficina y más fuera de ella. La desventaja actual por tanto es esa “imagen peyorativa”. Sin embargo, creo que es una situación que irá desapareciendo progresivamente.

## ¿Cuál debería ser, en tu opinión, el futuro de la conciliación en la empresa española?

El futuro de la conciliación en la empresa española sería aquel en el que las compañías pongan a disposición de los trabajadores medidas de conciliación tales como la flexibilidad horaria, las jornadas reducidas, etc. Pero sobre todo un futuro en el que exista una verdadera conciencia, en el que se haya comprendido que conciliar y tener jornadas más reducidas per productivas son la clave del éxito tanto personal como profesional de todos los integrantes de una compañía. Para que esto se produzca, no solo tiene que producirse el cambio en la empresa, Además, es necesario un cambio de mentalidad en la sociedad.

**BLOG**



# LA VIDA PERSONAL CONTAMINADA POR LA LABORAL.

Hasta que fui madre, el pasado mes de noviembre, nunca había hablado de la conciliación de la vida laboral y personal, aunque padecía su ausencia y cada día estaba más quemada.

Salía de casa a las 8:30 para empezar a trabajar a las 9:00, paraba para comer con mis compañeros de 14:30 a 15:30 y volvíamos a sentarnos como mínimo hasta las 18:30. Intentaba no despegarme del asiento para poder salir puntual. Cuando quería llegar a casa, eran como muy pronto las 19:30. Sin embargo, no podía quejarme: había estado en otras empresas en las que teníamos dos interminables horas para comer, lo que hacía que saliéramos todavía más tarde. Además, rara vez se cumplía el horario, con reuniones programadas a la hora teórica de salida y sin hora prevista de fin.

Intentábamos cenar sobre las 21:00, para poder hacer la digestión y acostarnos sobre las 00:00. Nuestro día quedaba reducido con suerte a esa hora y media antes de la cena y un par de horas después. Nos apuntamos a inglés y a bailes de salón, para aprovechar cada tarde esa hora que se convierte en huidiza si no tienes algo específico que hacer. Después de cenar, tiempo para pasear, leer, contestar mails personales, hablar con mis padres por teléfono... no daba tiempo para mucho más. No me quejaba aunque muchas veces tenía la sensación de vivir para el fin de semana y eso me iba minando porque el fin de semana pasa demasiado rápido.



Entonces entró un nuevo director financiero, obsesionado con la productividad, que para conseguir mejorarla, aplicó la siguiente fórmula: Menos trabajadores, menos cualificados, harán más trabajo en menos tiempo. ¿Adivináis cuál fue el resultado?

Afortunadamente la empresa contaba con trabajadores responsables, comprometidos con el cliente y un gran amor propio. El trabajo seguía saliendo con unos niveles de calidad aceptables, pero ¿a qué precio? Robando la vida personal a los trabajadores: jornadas prolongadas, trabajo que invade tu casa y contamina tu vida privada, trabajo que te hurta el fin de semana, festivos e incluso vacaciones... y en consecuencia, trabajadores cada vez más quemados y menos productivos.

Cuando se acercaba el momento de incorporarme tras la baja maternal, no lograba imaginarme cómo sería mi nueva vida, con esas escasas cuatro horas que tenía para mí cada día y que ahora tendría además que compartir con mi exigente, a la par que apasionante, vida familiar. Si se me daba bien, podría jugar media horita con mi hijo, antes de darle el baño, la cena y acostarle, sobre las 21:00. Por la mañana, con un poco de suerte, podría verle despierto antes de irme y dejarle con los abuelos, la niñera o en una guardería. Ante esta situación, cuando llegado el día me ofrecieron salir de la empresa, lo viví casi como un alivio, aunque con mucho vértigo.

“ DECIDÍ INVESTIGAR CÓMO HACEN OTRAS PERSONAS PARA CONCILIAR SU VIDA LABORAL CON LA FAMILIAR. Y DESCUBRÍ QUE NO SOY UNA EXCEPCIÓN ”



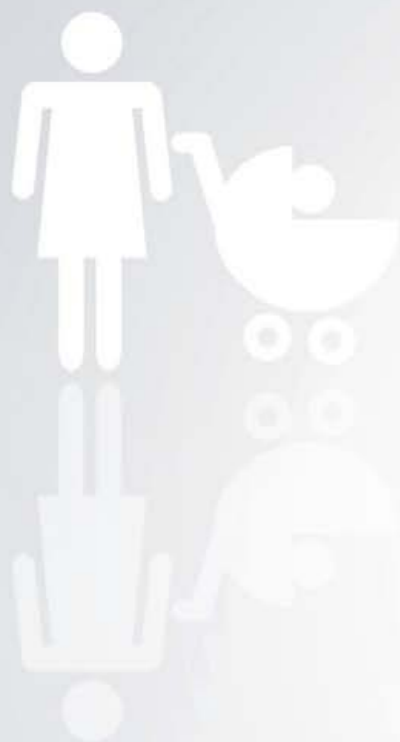
**USÚE MADINAVEITIA**

Creadora de Mujeres Directivas y el movimiento #mamiconcilia

Perder el trabajo, teniendo en cuenta que el trabajo es necesario para vivir y también para desarrollarnos como personas, no debería en ningún caso suponer un alivio y, si esto sucede, es que algo no va bien.

Entonces decidí investigar cómo hacen otras personas para conciliar su vida laboral con la familiar. Puse en marcha el proyecto #mamiconcilia (y ahora, #papiconcilia) y descubrí que no soy una excepción: gran parte de la sociedad tiene problemas para conciliar y la solución en la mayoría de los casos pasa por renunciar a tu éxito profesional, emprender (y así al menos ser dueño de tu tiempo) o renunciar a gran parte de tu vida familiar. Esta última opción, que parece la más aceptada socialmente como “la norma”, en mi opinión redundante en el malestar de los trabajadores y en consecuencia en la falta de productividad laboral. Además, dificulta la vida en familia, lo que acaba provocando menor compromiso, descenso del número de matrimonios, mayor índice de divorcios, caída de la tasa de natalidad, hiperactividad infantil, fracaso escolar, delincuencia juvenil...

La solución al problema de la conciliación de la vida laboral y personal es compleja e implica a diferentes actores: gobierno, empresas y trabajadores. Sin embargo, toda persona, desde el papel que le toca jugar, puede llevar a cabo pequeños cambios en su vida que poco a poco irán transformando la sociedad. El trabajo por objetivos frente al presentismo y la flexibilidad frente a la rigidez de los horarios preestablecidos me parecen claves para empezar a trabajar empresarial y culturalmente en pro de la conciliación.



## CRISIS DE CUIDADOS: CUANDO LO MÁS NECESARIO ES IMPOSIBLE



**BEGOÑA MARUGÁN PINTOS**

Profesora de Sociología de la Universidad Carlos III de Madrid

Somos lo que somos gracias a que alguien nos ha cuidado. Todas las personas necesitamos ser cuidadas. Cuando nacemos nos tienen que abrigar, alimentar, proteger, enseñar, educar, atender, dar afecto, etc. A medida que vamos creciendo, cada vez necesitamos menos atenciones y, a partir de dedicar un número importante de horas a la sostenibilidad de nuestra vida, creemos que nos vamos haciendo autosuficientes; e incluso, llegamos a crearnos la ilusión de ser autónomos e independientes en nuestra edad adulta, pero ¿quién puede ser feliz sin recibir atenciones y afectos? Y ¿quién no ha enfermado y se ha sentido débil y vulnerable y ha precisado de los cuidados de otras personas? El paso de los años rompe la ficción de la autonomía individual y desvela, con toda su crudeza, la dependencia que tenemos de las demás personas.

Tradicionalmente la mayor parte de estas atenciones las hemos obtenido de las mujeres de la familia, sin embargo, el cambio del papel de éstas ha contribuido a transformar las condiciones bajo las cuales se habían organizado históricamente los cuidados. La apuesta por la empleabilidad de todos los individuos, la lógica integración de las mujeres en el mercado laboral y la práctica exigencia de los dos sueldos de las parejas para sobrevivir ha hecho inviable la total disponibilidad de las mujeres para el cuidado de las personas dependientes de la familia.

“ ¿QUIÉN PUEDE  
SER FELIZ SIN  
RECIBIR ATENCIÓN Y  
AFECTO?  
¿QUIÉN NO HA  
ENFERMADO Y SE HA  
SENTIDO DÉBIL Y  
VULNERABLE? ”

La falta de disponibilidad femenina se habría compensado mediante el aumento de servicios públicos y la incorporación masculina, sin embargo, mientras asistimos a una progresiva reducción del Estado de bienestar encargado de este cometido, la incorporación de los hombres al trabajo doméstico y de cuidados está siendo insuficiente para cubrir las demandas existentes.

No sólo se necesita atender a los cuidados, sino que la ecuación es negativa: por un lado, debido a la tendencia al envejecimiento de la población española, esta necesidad social será cada vez mayor, mientras, por contra, cada vez será menor el número de personas en disposición de cuidar. Cuando algo es necesario pero imposible estalla una crisis y a este desequilibrio entre el aumento de la necesidad de cuidados y la disminución del número de personas disponibles para darlos es a lo que denominamos crisis de los cuidados.

La crisis de cuidados, aparentemente silenciada, es la más profunda de todas las crisis, pues como mantiene el famoso sociólogo Richard Sennett: “un régimen que no proporciona a los seres humanos ninguna razón profunda para cuidarse entre sí no puede preservar por mucho tiempo su legitimidad”.

BLOG

t

in



## EL CASO NORUEGO:

### LOS NORUEGOS AFIRMAN QUE UNA ECONOMÍA INTELIGENTE ES LA QUE HACE USO DE TODAS LAS COMPETENCIAS, PRESCINDIENDO DE GÉNEROS



**ARNI HOLE**

Director General  
Ministerio de Infancia,  
Igualdad e Inclusión Social

El cambio de Gobierno en Noruega fortalece la conciliación entre el trabajo y la vida familiar, con pequeños cambios, buscando mayor flexibilidad y libertad de elección para las familias con hijos pequeños. Noruega cuenta con una economía en alza, entre otras razones, gracias al gran número de mujeres trabajadoras cualificadas con las que cuenta: alrededor del 79% de las mujeres entre 16 y 66 años desarrollan empleos retribuidos. Ni ellas ni sus parejas han tenido que elegir entre tener familia o carrera profesional. Pueden tener ambas cosas, y la sociedad puede obtener beneficios de invertir en una educación superior gratuita. El sistema del bienestar se basa en que la mayor parte de los adultos pagan impuestos (de sus ingresos) y los revierten en el bien común, para su redistribución.

Entre las principales iniciativas aparecen medidas de apoyo como la baja parental retribuida (49 o 59 semanas con el 80% o el 100% del salario hasta un determinado nivel -450.000 coronas noruegas-), la cuota paternal de 10 semanas durante el mismo período (de 14 semanas hasta el 1 de julio), flexibilidad para prolongar la excedencia hasta 3 años, cobertura completa del cuidado infantil en edad temprana a un precio asequible (regulada por ley cuando el niño cumple 1 año), derecho a que cada progenitor se pueda quedar en casa hasta 10 días al año si el niño está enfermo (retribuido hasta la edad de 12 años), una suma considerable por nacimiento para aquellas mujeres que no han trabajado antes de dar a luz y por tanto no han obtenido el derecho a la baja maternal retribuida, una asignación mensual por hijo

hasta los 18 años para familias, permiso retribuido para atender al niño una hora al día durante el primer año y un programa de beneficios que asigna importes para cuidar al niño en casa entre el primer y el segundo año, evitando así ocupar una plaza en un centro infantil de financiación pública durante dicho periodo.

Todas estas medidas apoyan la igualdad, la conciliación y la libertad de elección. Las leyes antidiscriminación están fuertemente establecidas en Noruega (desde 1979) y en ciertas áreas se aplican acciones con clara finalidad correctora para incrementar el equilibrio de géneros (en la cuota paternal, en la exigencia legal de equilibrio de géneros al elegir el consejo de administración en las compañías que cotizan en bolsa, con un 40% de ambos géneros, y en algunas otras áreas). Creemos firmemente que cualquier adulto, ya sea hombre o mujer, debería poder vivir de sus propios ingresos, sin depender de otras personas. Es eso lo que da auténtica libertad.

“

ALREDEDOR DEL  
79% DE LAS  
MUJERES ENTRE 16  
Y 66 AÑOS  
DESARROLLAN  
EMPLEOS  
RETRIBUIDOS. NI  
ELLAS NI SUS  
PAREJAS HAN  
TENIDO QUE  
ELEGIR ENTRE  
TENER FAMILIA O  
CARRERA  
PROFESIONAL.

”

BLOG

t

in

# PHILIPS

## UN CASO DE ÉXITO: LA CONCILIACIÓN EN PHILIPS IBÉRICA.

Philips ha sido siempre una compañía pionera en asuntos de conciliación en España, en línea con las iniciativas que llega a cabo a nivel mundial. En Philips creemos en una cultura del alto rendimiento orientada a resultados en la que lo que importa no es las horas que estás trabajando si no cómo lo haces y que con ello consigas los mejores resultados posibles.

Por ello, animamos a nuestros empleados a buscar la excelencia, a trabajar siempre de manera eficiente y con los objetivos muy claros para sacar el máximo provecho de su tiempo. De este modo, evitamos largas e improductivas jornadas de oficina y animamos a nuestros empleados a conciliar su vida laboral con la personal.

### Resultados y ventajas

Gracias a las medidas de conciliación de Philips hemos conseguido tener empleados cada vez más motivados y retener a aquellos trabajadores con más talento para los que este tipo de medidas son un motivo más para permanecer en la compañía. Prueba de ello, es que según datos del Instituto Great Place to Work, el 75% de ellos consideran que en Philips recibimos beneficios especiales y únicos.

### Factores de éxito de la conciliación en Philips

Consideramos que el primer factor del éxito de esta política ha sido el buen ambiente de trabajo que todas estas medidas han provocado en los empleados. Se trata de empleados contentos con su trabajo, sus condiciones laborales y las facilidades que les da la compañía. Esto hace que todos ellos se sientan satisfechos de trabajar en Philips, como bien ha demostrado el estudio Great Place to Work, en el que Philips fue reconocida como una de las 10 mejores empresas para trabajar en España en el tramo de empresas con entre 500 y 1.000 empleados.

En este mismo estudio, los compañeros y el ambiente de trabajo han sido algunos de los aspectos más valorados, así en Philips los empleados sienten que pueden ser ellos mismos en su lugar de trabajo y el 91% de ellos consideran que es un lugar cordial para trabajar.

Todas estas medidas apoyan la igualdad, la conciliación y la libertad de elección. Las leyes antidiscriminación están fuertemente establecidas en Noruega (desde 1979) y en ciertas áreas se aplican acciones con clara finalidad correctora para incrementar el equilibrio de géneros (en la cuota paternal, en la exigencia legal de equilibrio de géneros al elegir el consejo de administración en las compañías que cotizan en bolsa, con un 40% de ambos géneros, y en algunas otras áreas). Creemos firmemente que cualquier adulto, ya sea hombre o mujer, debería poder vivir de sus propios ingresos, sin depender de otras personas. Es eso lo que da auténtica libertad.

Otros de los factores que ha hecho de nuestra política de conciliación un éxito es su base en una cultura del desempeño, que evita las largas jornadas laborales y se orienta a resultados, como hemos explicado anteriormente.

“  
GRACIAS A LAS  
MEDIDAS DE  
CONCILIACIÓN DE  
PHILIPS HEMOS  
CONSEGUIDO  
TENER  
EMPLEADOS CADA  
VEZ MÁS  
MOTIVADOS Y  
RETENER A  
AQUELLOS  
TRABAJADORES  
CON MÁS TALENTO  
”

BLOG



# PHILIPS

Por último, nuestras encuestas muestran un gran compromiso con la compañía, así la cifra de compromiso es de un 83% una cifra por encima incluso del resultado de Philips a nivel mundial.

## Principales medidas de conciliación en Philips España en los últimos años

Junto al horario de entrada y salida flexible que Philips ofrece a sus empleados desde hace años, en los últimos meses hemos incluido otras medidas, algunas de ellas a petición de los propios empleados. Es el caso de las nuevas duchas recientemente instaladas en el edificio y que permiten a nuestros empleados salir a hacer deporte a primera hora, a mediodía o por la tarde e incorporarse luego de nuevo a su trabajo. De este modo Philips, como compañía con un fuerte foco en la salud, apoya a sus empleados para que puedan compaginar la práctica de sus deportes favoritos con su vida laboral. También en este sentido, Philips ofrece dos días a la semana un menú saludable bajo en grasas, evitando los fritos y promoviendo otros alimentos más sanos como la verdura para que trabajar no sea sinónimo de comer mal.

Durante el pasado año 2013 se instaló en el edificio de Philips en Madrid una sala de lactancia, con esta iniciativa la compañía ofrece a todas las madres o futuras mamás que trabajan dentro de las oficinas de Philips Ibérica en Madrid la posibilidad de contar con un espacio dedicado a la extracción de leche, que cumple los requisitos y ambientes óptimos para asegurar una extracción tranquila y correcta.



La sala está equipada con todo lo necesario para la extracción de leche y su conservación en las condiciones adecuadas de higiene, confort y privacidad. El espacio cuenta con espacio para dos personas, lavabo, nevera y esterilizador, además de todo el material de Philips AVENT necesario para extracción y almacenamiento de la leche.

Por último, la iniciativa que mejor acogida ha tenido ha sido el programa de teletrabajo. Tras una prueba piloto con una veintena de empleados, Philips ha ofrecido esta posibilidad a todos aquellos empleados cuyo puesto permite el teletrabajo desde su hogar un día a la semana. De este modo, facilitamos a nuestros empleados una mejor conciliación familiar y laboral y apoyamos el medio ambiente evitando desplazamientos en coche.

## Las medidas con mejor acogida

Sin duda una de las medidas que mejor acogida ha tenido ha sido el teletrabajo. La posibilidad de trabajar desde casa un día a la semana ha permitido a los empleados ahorrar tiempo en

desplazamientos, gasolina y muchos de ellos afirman que este día en casa les permite centrarse en aquellas tareas que requieren mayor concentración.

## La voz del empleado

“En Philips se ha establecido una cultura de desempeño, donde se mide a los empleados por su rendimiento y consecución de objetivos y no por quien se va el último de la oficina. Dejamos por tanto atrás la tradicional cultura de 'echar horas', lo que permite gestionar de una manera más eficiente tu tiempo y equilibrar tu vida personal y profesional”. Jesús Uría, empleado de Philips Alumbrado.

BLOG

t

in

¿QUIERES COMPARTIRLO?



CUÉNTANOS EN REDES SOCIALES CÓMO CONCILIA  
TU EMPRESA CON EL HASHTAG **#YOCONCILIO**

¿QUIERES LEER OTROS CONTENIDOS QUE PUBLIQUEMOS?

**VISITA NUESTRO BLOG.**



[www.edenred.es/contacto](http://www.edenred.es/contacto)  
[social.media-es@edenred.com](mailto:social.media-es@edenred.com)