

CIRCULO DE EMPRESARIOS

## CONCILIACIÓN Y COMPETITIVIDAD

Madrid, 22 de diciembre de 2005

---

## ÍNDICE

---

I.	Resumen ejecutivo.....	3
II.	Cambios económicos y sociales .....	5
	II.1 Productividad y organización del trabajo (una comparación internacional) .....	5
	II.2 Un nuevo modelo de competitividad para las empresas ....	8
	II.3 Una sociedad que cambia .....	10
	II.4 Las menguantes perspectivas demográficas .....	13
III.	Políticas de conciliación: una oportunidad .....	16
	III.1 La conciliación como ventaja competitiva. Limitaciones ...	16
	III.2 Áreas de actuación .....	19
IV.	Conclusiones .....	25
V.	Anexos:	
	1. La conciliación en la literatura económica .....	27
	2. La experiencia de otros países .....	29
VI.	Bibliografía .....	31

---

## I. RESUMEN EJECUTIVO

---

La empresa es consciente de que el **factor humano es el elemento esencial para su futuro**. Toda organización se apoya sobre la calidad y el potencial de las personas que la integran, por lo que debe apostar por ambos. En ese sentido, no puede olvidarse que el **equilibrio de la vida personal y profesional resulta fundamental en el desarrollo del individuo**. Las políticas dirigidas a facilitar ese equilibrio pueden ser uno de los instrumentos clave para potenciar lo mejor de la persona. Así las cosas, **el Círculo de Empresarios da la bienvenida a las políticas de conciliación como una oportunidad de mejora**.

Distintos cambios han hecho de la conciliación un tema de interés creciente, amén de un problema con todo tipo de connotaciones. **Nuevas pautas sociales y culturales** han creado mayores posibilidades de fricción o incompatibilidad entre los ámbitos personal y profesional, incrementando la percepción social de los problemas asociados a una falta de equilibrio entre ambas esferas de la vida. Esto ha coincidido en el tiempo con **cambios sustanciales en el modelo competitivo** que se exige de economías como la española, cuyos patrones de especialización han de encaminarse a sectores de mayor valor añadido e intensivos en recursos humanos y talento. Factores estos cada vez más escasos por las **actuales condiciones demográficas**, que anticipan ya un importante envejecimiento de la población.

Una de las claves se encuentra en la creciente importancia del capital humano en la competitividad de las empresas. Con la ampliación de la Unión Europea y en un marco de integración económica mundial, en el que elevan su importancia grandes potencias como China o India, las empresas españolas han de buscar vías de competir diferentes de los costes laborales. La innovación se erige así en una fuente esencial de competitividad, en la que el capital humano es prioritario. En estas condiciones, el empresario ha de ser cada vez más consciente de la necesidad de atraer, motivar y retener al capital humano sobre el que construir un modelo de actividad competitiva a lo largo del tiempo. Es imprescindible que el **capital humano y el talento se traten como un activo valioso** porque, junto con los activos de conocimiento propiedad de la empresa, forma el capital intelectual de la organización.

En ese sentido, **las políticas de conciliación pueden convertirse en un instrumento con el que obtener una ventaja competitiva sostenible**, por ejemplo mediante el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para

optimizar la organización del tiempo y espacio de trabajo; representan una auténtica **oportunidad** para mejorar el funcionamiento de una organización a través de una gestión más eficiente de los recursos humanos. Pero una oportunidad que cada empresa deberá valorar a la luz de sus circunstancias específicas. Así, si bien **las políticas de conciliación podrán traer consigo una mayor flexibilidad y eficiencia en la gestión del tiempo de trabajo** –al menos ese ha de ser uno de sus principales objetivos–, también es cierto que ni todas las empresas ni todos los puestos de trabajo son igualmente aptos para la aplicación de cualquier medida de conciliación. Los costes financieros y de reestructuración y reorganización de la actividad asociados a estas medidas pueden anular todas sus ventajas.

El **desarrollo y aplicación de las políticas** dirigidas a un mejor equilibrio de la vida personal y del trabajo **no es responsabilidad única de las empresas**. Tanto **las administraciones públicas** como **los trabajadores deben implicarse** para hacer de esas medidas un instrumento de bienestar. Sin embargo, la intervención pública no debería ir dirigida a una regulación que impusiera la obligatoriedad de determinadas fórmulas de conciliación. Al contrario, dada la diversidad de situaciones en función del sector de actividad, tamaño de la empresa o puesto de trabajo, no hay una única política de conciliación adecuada para cada caso. Por ello, **la intervención pública debería consistir en la supresión de todos aquellos obstáculos normativos que establecen enormes rigideces en la organización del trabajo por parte de las empresas**. Sin flexibilidad, las políticas de conciliación estarían poco menos que abocadas al fracaso, pues pondrían en peligro la viabilidad de la empresa.

**Esa flexibilidad que precisa el desarrollo de unas buenas políticas de conciliación requiere de responsabilidad adicional tanto por parte de la empresa como de los trabajadores, sintiéndose así ambos parte de un mismo proyecto.**

## II. CAMBIOS ECONÓMICOS Y SOCIALES

En términos generales, en España se produce una ineficiente gestión del tiempo, factor esencial a la hora de conciliar la vida personal y profesional de las personas. En efecto, aunque los españoles dedicamos más horas al trabajo que la mayoría de europeos, nuestra productividad por hora es inferior a la media de la UE a 15, lo que revela que aprovechamos el tiempo de forma poco eficiente.

Esta combinación de baja productividad y de inadecuada gestión del tiempo adquiere una importancia creciente en el marco actual, en el que la competitividad de las empresas españolas deberá basarse cada vez más en actividades con mayor valor añadido en las que, por tanto, el capital humano es muy importante. Esta situación no tenderá a mejorar en el futuro, dadas las tendencias demográficas y sociológicas que ya se observan: cambio en la percepción de equilibrio de papeles (personal y profesional) de las personas, menguante tamaño de la familia media española y envejecimiento de la población. Todo ello redundará en una mayor dificultad de captar y retener capital humano.

### II.1 Productividad y organización del trabajo (una comparación internacional)

Como puede verse en el cuadro 1, España es uno de los países de la Unión Europea con un **mayor promedio de número de horas trabajadas** al año en cada puesto laboral. De hecho, son pocas las naciones que en el seno de la OCDE superan a la economía española en este capítulo.

Cuadro 1

PROMEDIO DE HORAS TRABAJADAS POR AÑO (2004)					
Corea	2.423	Japón	1.789	Italia	1.585
República Checa	1.986	<b>España</b>	<b>1.744</b>	Suecia	1.585
Grecia	1.925	Finlandia	1.737	Luxemburgo	1.556
Hungría	1.925	Canadá	1.736	Francia	1.520
México	1.848	Eslovaquia	1.735	Dinamarca	1.517
Nueva Zelanda	1.826	Portugal	1.694	Alemania	1.443
Estados Unidos	1.824	Reino Unido	1.668	Noruega	1.364
Australia	1.816	Irlanda	1.642	Holanda	1.357

Fuente: OCDE

Sin embargo, a pesar de esta presencia más prolongada en el lugar de trabajo, ocupamos un lugar muy poco destacable en el ranking de **productividad aparente del trabajo**. En 2004 registrábamos una productividad por hora (cuadro 2) que quedaba claramente por debajo de la correspondiente a otros países en los que se trabajan menos horas (por ejemplo, Irlanda o Reino Unido).

**Cuadro 2**

PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO, (2004)					
PIB por hora de trabajo (como % de EEUU)					
Noruega	122,4	Suecia	86,2	Grecia	61,9
Luxemburgo	120,8	Reino Unido	85,5	Nueva Zelanda	57,1
Francia	103,2	Finlandia	84,6	Portugal	51,6
Irlanda	101,8	<b>España</b>	<b>78,9</b>	Eslovaquia	46,7
Estados Unidos	100,0	Italia	78,4	Hungría	46,4
Holanda	95,4	Canadá	76,1	República Checa	44,7
Alemania	91,0	Australia	75,0	Corea	40,3
Dinamarca	88,3	Japón	70,2	México	29,1

Fuente: OCDE

Lo que es peor: en el transcurso del último decenio, la **brecha que separa a la productividad española de la del resto de países desarrollados se ha ido ampliando**, pues el ritmo al que esta variable ha crecido en España ha sido notablemente inferior al observado en la gran mayoría de las demás economías de la OCDE (cuadro 3).

**Cuadro 3**

PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO. PIB POR HORA TRABAJADA					
(tasa de variación anual)					
	1995-2004		1995-2004		1995-2004
Eslovaquia	5,3	Australia	2,4	Alemania	1,7
Irlanda	4,5	Finlandia	2,3	Portugal	1,7
Corea	4,4	Reino Unido	2,3	Nueva Zelanda	1,4
República Checa	3,7	Noruega	2,2	Dinamarca	1,3
Grecia	3,0	Luxemburgo	2,2	México	1,3
Hungría	2,9	Francia	2,0	<b>España</b>	<b>0,9</b>
Estados Unidos	2,4	Japón	2,0	Holanda	0,6
Suecia	2,4	Canadá	1,7	Italia	0,5

Fuente: OCDE

Además, este problema de pobre evolución de la productividad del trabajo se ve agudizado cuando se considera también el factor capital. En efecto, la productividad es una variable sobre la que **influyen infinitud de factores**. Por un lado, la dotación de los factores de producción, como el capital físico, la tecnología utilizada –maquinaria, instalaciones, equipos, nivel de automatización de los procesos, penetración de las TIC, etc.- o los recursos humanos. Por otro lado, la combinación que se produce de todos estos factores, es decir, la denominada productividad total de los factores, está muy relacionada con la **organización de la producción y del trabajo**.

Pues bien, en los últimos años nuestro país ha registrado una paupérrima tasa de crecimiento de la **productividad total de los factores**, muy inferior a la observada en las economías más dinámicas (cuadro 4).

**Cuadro 4**

PRODUCTIVIDAD TOTAL DE LOS FACTORES					
Tasa de crecimiento anual, 1995-2002					
Irlanda	4,4	Portugal	1,2	Japón	0,4
Finlandia	2,2	Reino Unido	1,2	Holanda	0,4
Grecia	2,0	Canadá	1,2	<b>España</b>	<b>0,1</b>
Australia	1,5	Alemania	0,9	Dinamarca	0,0
Francia	1,5	Nueva Zelanda	0,8	Italia	-0,2
Estados Unidos	1,4	Austria	0,6		
Suecia	1,3	Bélgica	0,5		

Fuente: OCDE

Parece claro que el insuficiente avance de la productividad guarda relación con la **organización de la producción y del trabajo**. Cuando se habla de la organización del trabajo se incluyen elementos como la división y asignación de tareas, la coordinación de las mismas o los métodos y procedimientos aplicados en el desempeño de todas ellas. Múltiples factores explican la evolución de la productividad española: desde una insuficiente difusión de las tecnologías de la información y la comunicación, hasta un patrón productivo especializado en sectores de valor añadido relativamente bajo<sup>1</sup>. Entre ellos se encuentran problemas de organización de los procesos productivos y un ineficiente manejo del tiempo. Es de todos conocida la peculiaridad de los horarios españoles de

<sup>1</sup> Para un tratamiento más extenso de estos problemas, véase el documento “España ante el nuevo paradigma de la competitividad” (Círculo de Empresarios, 2005).

trabajo, caracterizados por una muy prolongada presencia en el puesto de trabajo y una cultura que tiende a premiar más la cantidad que la calidad del tiempo trabajado, sin olvidar la amplitud del tiempo dedicado a las comidas, así como los hábitos alimenticios españoles.

En efecto, es cierto que los españoles pasan mucho tiempo en el lugar de trabajo. Sin embargo, resulta complicado determinar qué cantidad del mismo resulta productivo. No hay buenas estadísticas oficiales al respecto pero sí existen algunos estudios interesantes sobre esta cuestión. Así, según un análisis reciente<sup>2</sup>, **en España sólo un 61% del tiempo de trabajo es aprovechado de manera eficaz**. Entre las barreras que impiden a las empresas desarrollar una productividad óptima destacan las siguientes: la escasa planificación y calidad de la gestión operativa en las empresas (47%), una supervisión inadecuada (28%), la ineficaz comunicación (6%), una baja moral de los trabajadores (8%), una inapropiada cualificación de la mano de obra (7%) y diversos problemas relacionados con el uso de las TICs (4%). De acuerdo con ese mismo estudio, el coste del tiempo desaprovechado podría estar cerca del 8% del PIB.

Cabe afirmar, por lo tanto, que **existe un problema de organización en las empresas que limita la productividad**. No sólo eso; la organización del trabajo será una cuestión de creciente importancia ante los profundos cambios que se están experimentando tanto en el entorno competitivo de la empresa como en el marco social en que ésta opera.

---

## II.2 Un nuevo modelo de competitividad para las empresas

---

La **posición competitiva** de las empresas españolas se ha visto **afectada en el transcurso del último cuarto de siglo** por la confluencia de varios fenómenos. El espectacular **avance tecnológico**, con la consiguiente **caída de los costes de transacción internacionales** (costes de transporte y de comunicaciones), y la drástica **reducción de las barreras arancelarias** han permitido una integración económica mundial sin parangón en la historia, tal vez no tanto por su intensidad como por su extensión. Países excluidos del proceso hasta un tiempo muy cercano -China e India- son las grandes potencias del futuro que ya están trastocando el mapa de ventajas comparativas.

---

<sup>2</sup> Proudfoot Consulting (2004).

La irrupción de esos nuevos competidores, junto con la ampliación de la Unión Europea, ha erosionado de modo notable alguna de las ventajas con que las compañías españolas competían en el escenario doméstico e internacional. En el actual estado de cosas resulta de todo punto **inviable** que las empresas radicadas en nuestro país **sigan compitiendo sobre la base de unos costes laborales relativamente bajos**. Es **necesario acelerar el tránsito hacia otro modelo competitivo** que explote las oportunidades inherentes al complejo sistema que hoy representa la economía globalizada.

Un modelo cuyas características fundamentales habrían de ser la internacionalización y la fragmentación de la cadena de valor, estableciendo cada actividad en el lugar del mundo más ventajoso en respuesta inevitable a los crecientes requerimientos de competitividad y diferenciación del producto. En este paradigma, la especialización debe enfocarse hacia los segmentos de la cadena de valor que incorporan un mayor valor añadido. Para ello, la innovación destaca como un elemento esencial, para el que el capital humano es imprescindible.

Por tanto, en este patrón competitivo, **el capital humano se convierte en la clave**, puesto que es quien puede aportar un valor diferencial. En esta situación, las empresas también deben saber que tendrán que rivalizar dentro y fuera de sus fronteras por hacerse, en primer lugar, con ese talento asociado al mejor capital humano para, en segundo lugar, cultivarlo con una sólida dotación de capital estructural (ver cuadro adjunto). En definitiva, podrán obtener un diferencial sostenido si cuentan con mayor capital intelectual<sup>3</sup>.

#### LA NECESIDAD DE RETENER EL TALENTO

Uno de los sectores más afectados por el cambio en el perfil demográfico de la mano de obra será el de las Tecnologías de la Información. “El envejecimiento de la población activa en la nueva economía” (WANE por sus siglas en inglés) es el nombre de un ambicioso proyecto de investigación sobre la materia, en el que colaboran organismos y empresas de los Países Bajos, Reino Unido, Alemania, Canadá, Estados Unidos y Australia. Los resultados iniciales muestran que las empresas de este sector contratan una mano de obra joven, pero que comienza a envejecer. Así, en el Reino Unido la proporción de trabajadores de las TI de más de 45 años creció un 7%, desde el 14% en 1995 hasta el 21% en 2003. Ahora bien, en todos los países señalados son muy pocos los profesionales de las TI que siguen trabajando después de los 55 años.

<sup>3</sup> El capital intelectual está compuesto por capital humano (conocimiento y competencias de los individuos), capital estructural (procedimientos y activos de la empresa, como propiedad intelectual, metodologías, procesos...) y capital “social” (capacidad del individuo de relacionarse y valorar su entorno).

Esta pauta se explica fundamentalmente por la rapidez del avance tecnológico, que en poco más de 4 o 5 años deja obsoletos los conocimientos adquiridos por un profesional en su periodo de formación reglada.

El estudio concluye que en muchos casos las empresas no están reaccionando como debieran para atraer y retener a los trabajadores de edad avanzada como profesionales cualificados. La facilidad con que en un mundo globalizado se ha podido exportar el trabajo, o importar a trabajadores cualificados, ha supuesto que no se haya invertido lo suficiente en la formación continua. El resultado es que las empresas que recurren a soluciones inmediatas para satisfacer sus necesidades no consiguen retener o hacerse con empleados bien cualificados y experimentados que conozcan a fondo la empresa y estén dispuestos a aplicar en su siguiente trabajo la experiencia adquirida en proyectos anteriores. Tarde o temprano, estas políticas de corto plazo tendrán repercusiones negativas. Por esta razón, el proyecto WANE afronta en su segunda fase el estudio, evaluación y desarrollo de políticas dirigidas a formar y retener el talento.

Las empresas están al tanto del problema. Al menos así lo indican los resultados de encuestas realizadas entre ejecutivos de varios países<sup>4</sup>, quienes opinan que la organización del trabajo deberá lidiar en un futuro muy próximo –de aquí a tres años– con varios desafíos en uno de los ámbitos que más le afectan: el de **recursos humanos**. En concreto, la falta de personal cualificado, la formación de los empleados, las dificultades para retener a las plantillas, el envejecimiento de la población y las responsabilidades de la empresa para con sus trabajadores y con la sociedad son los temas que más les preocupan. Esta toma de conciencia debería alcanzar a las empresas españolas y reflejarse en medidas concretas, pues de ello dependerá su competitividad en un futuro inmediato.

---

### II.3 Una sociedad que cambia

---

En parte como resultado de los cambios económicos y demográficos, y también como causa de los mismos, ha aumentado la variedad de situaciones personales, necesidades y obligaciones a que se enfrentan los trabajadores, a la vez que cambiaban también sus gustos y preferencias. **Los trabajadores desean más ocio, sufren una escasez de tiempo a la hora de atender a los hijos o a los mayores y padecen la creciente incidencia de problemas como el estrés, la insatisfacción o incluso la depresión.**

---

<sup>4</sup> Proudfoot Consulting (2005).

Los cambios socioculturales están modificando el sistema tradicional de papeles y posiciones sociales, con un efecto importante sobre la estructura social, familiar y ocupacional de la economía española.

- Un cambio esencial para comprender el conflicto entre la vida personal y las exigencias del trabajo es la **creciente participación de la mujer en el mercado laboral**. Este fenómeno ha originado cambios de profundo calado demográfico: en promedio las mujeres se casan más tarde y tienen su primer hijo a edades muy próximas a los 30 años. Pero lo realmente significativo desde el punto de vista del problema de la conciliación es que también están aumentando las tasas de actividad de las mujeres casadas y/o con hijos. Tradicionalmente las mujeres abandonaban, en muchos casos, su actividad laboral una vez eran madres, un comportamiento que ha cambiado en los últimos años. Como consecuencia, hombres y mujeres han de compatibilizar las demandas de su hogar y su vida personal con su desarrollo profesional.
- Al mismo tiempo, **los hombres han empezado a asumir responsabilidades en el ámbito del hogar sin que haya habido una renuncia al tiempo asignado al trabajo**. El viejo prototipo de pareja en que el hombre trabajaba y la mujer se ocupaba del cuidado de la familia ha caído en desuso, para ser sustituido por un modelo de pareja en el que ambos miembros trabajan y comparten, al menos hasta cierto punto, las labores del hogar (ver cuadro 5).

Cuadro 5

OCUPADOS, SEGÚN PERSONA QUE REALIZA LAS TAREAS DEL HOGAR, POR SEXO Y TAREAS								
Distribución porcentual (año 2004)								
	Principalmente yo solo	Compartido con mi pareja	Compartido con otra persona de la familia	Compartido con otra persona remunerada	Principalmente mi pareja	Otra persona del hogar/familia	Otra persona ajena al hogar remunerada	No sabe / no contesta
<b>AMBOS SEXOS</b>								
Cocinar	27,9	16,1	8,7	1,7	26,8	17,2	1,2	0,5
Limpiar la casa	24,8	16,9	10,4	3,6	25,1	15,4	3,3	0,5
Lavar ropa y planchar	27,7	11,9	9,2	2,6	29,0	16,3	2,7	0,6
Hacer la compra	25,3	26,6	9,8	1,8	19,7	15,4	0,9	0,4
Reparaciones del hogar	38,9	13,4	7,3	2,2	12,7	13,2	11,1	1,2
<b>VARONES</b>								
Cocinar	11,3	17,2	5,9	1,2	42,5	20,0	1,3	0,6
Limpiar la casa	9,6	18,4	6,5	2,5	40,3	18,9	3,4	0,5
Lavar ropa y planchar	10,1	12,1	5,5	1,8	46,7	20,2	2,9	0,7
Hacer la compra	12,5	28,9	6,4	1,7	30,8	18,4	0,8	0,5
Reparaciones del hogar	50,0	11,8	6,5	2,2	7,5	11,9	9,0	1,1
<b>MUJERES</b>								
Cocinar	53,6	14,2	12,9	2,5	2,5	12,9	1,0	0,3
Limpiar la casa	48,3	14,8	16,4	5,4	1,5	10,0	3,2	0,5
Lavar ropa y planchar	55,0	11,7	14,9	3,9	1,6	10,3	2,3	0,3
Hacer la compra	45,1	23,1	15,2	1,8	2,7	10,8	1,0	0,3
Reparaciones del hogar	21,7	15,9	8,6	2,2	20,7	15,1	14,4	1,3

Fuente: Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo

La Encuesta Continua de Presupuestos Familiares (INE) indica que entre 1998 y 2003, el número de hogares en que el sustentador principal era una mujer aumentó en un 50%, mientras que el incremento fue de sólo un 11% para los hogares cuyo sustentador principal era un hombre.

- La mayor prevalencia de situaciones de **dependencia** (dado el envejecimiento de la población, que se comenta más adelante) ha provocado que cada vez sean más los individuos que además de hacer frente a sus responsabilidades profesionales han de cuidar de alguna persona dependiente. La situación es especialmente problemática para las personas de la llamada *generación sandwich*, es decir, los nacidos en el baby-boom y que ahora asumen el cuidado no sólo de sus hijos dependientes, sino también de unos padres más ancianos (Scott, 2000).

La Encuesta de Apoyo Informal a los mayores en España (Instituto de Mayores y Servicios Sociales -IMSERSO-, 2004) ofrece algunos datos interesantes. En 1994 un 52% de las personas mayores necesitadas de ayuda eran atendidas por sus hijos/hijas, mientras que en 2004 el porcentaje subía al 57,2%. También ha aumentado el porcentaje en que los cuidados familiares a los ancianos son permanentes, pasando en diez años del 74,5% al 77,2%. Esto se ha reflejado en un aumento de las horas dedicadas a cuidar a la persona dependiente (39 horas semanales en 1994 por 10 horas diarias en 2004).

Hay que destacar que las personas al cuidado de los mayores tienen otras responsabilidades familiares: en 2004 el 67% de ellas vivía con sus hijos. El conflicto potencial entre tales exigencias del ámbito familiar y las obligaciones laborales se ha incrementado en la última década, al elevarse el porcentaje de ocupación entre quienes atienden a sus mayores (del 22 al 26%)<sup>5</sup>. El resultado es que un 26% de los cuidadores encuestados declara que no puede plantearse trabajar; un 11,5% ha abandonado su trabajo y un 12,4% ha tenido que reducir su jornada laboral.

- Por otra parte, **el menguante tamaño de la familia media española** impide que las responsabilidades puedan distribuirse de modo que cada individuo asuma menos obligaciones (el caso extremo es el de las familias monoparentales, cuyo número está aumentando

---

<sup>5</sup> Conforme a los datos de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo, publicada por el MTAS, el porcentaje de ocupados que en su entorno familiar tienen personas mayores a las que atender aumentó de 6,3% a 7,8% en el transcurso de sólo un año (de 2003 a 2004)

notablemente). Esta imposibilidad amplía el margen para la aparición de conflictos en la conciliación de las diferentes demandas que arrostra cada individuo.

En resumen, las empresas se encuentran con que los **problemas personales de sus empleados revierten negativamente en el desempeño de su trabajo** y, por ende, en su capacidad de competir.

No sólo eso. Existen encuestas en las que se pone de manifiesto que, a la hora de buscar empleo, **los trabajadores cualificados valoran cada vez más** aquellas empresas que incluyan en sus estrategias de recursos humanos **políticas de conciliación** atractivas. Es el caso de los estudiantes de programas MBA. En el "MBA Survey" que periódicamente publica Universum Communications, estos estudiantes, además de valorar aspectos tradicionales (como sueldo, reto profesional y oportunidades de promoción), incluyen las políticas de conciliación en sus respuestas a la pregunta de qué buscan en un empleador ideal.

---

## II.4 Las menguantes perspectivas demográficas

---

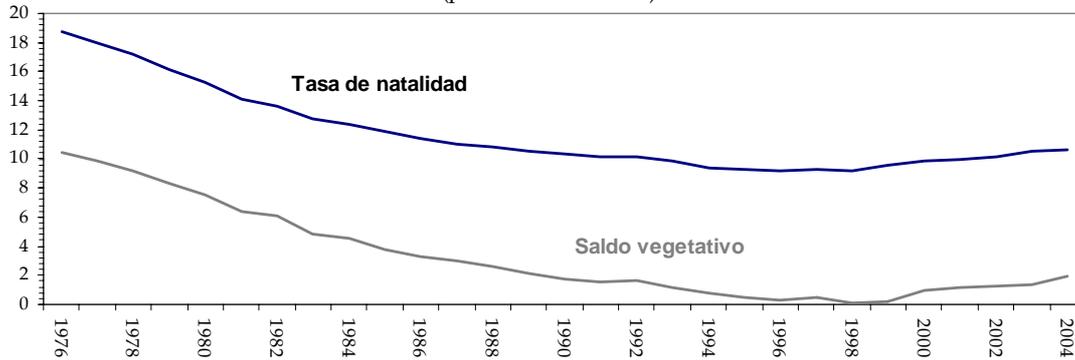
Aunque con cierto retraso en comparación con lo acontecido en otros países desarrollados, España se halla inmersa en lo que los expertos conocen como etapa final de la transición demográfica<sup>6</sup>. Tras superar la fase previa, en la que caía la tasa de mortalidad y se mantenía alta la tasa de fecundidad, nos encontramos hoy en niveles muy reducidos para ambas, lo que conlleva bajos ritmos de crecimiento vegetativo de la población.

El paso a esta fase de **profundo cambio demográfico** se ha producido en nuestro país de forma abrupta, con una **caída muy acusada y rápida en la tasa de natalidad** (gráfico 1) que ha arrastrado consigo al crecimiento vegetativo. El número medio de hijos por mujer ha descendido desde 2,8 en 1975 hasta 1,3 en 2004, muy lejos de los 2,1 hijos por mujer que requiere el reemplazo generacional. Sólo la caída de la tasa de mortalidad, fundamentalmente entre la población adulta, ha evitado saldos vegetativos negativos.

---

<sup>6</sup> La situación que se vive en algunos países ha hecho que ya se señale la aparición de una nueva etapa en la transición demográfica, a la que España aún no ha llegado. Esta etapa se caracterizaría por una reducción progresiva de la población debida a tasas de fecundidad muy por debajo del mínimo necesario para el reemplazo generacional.

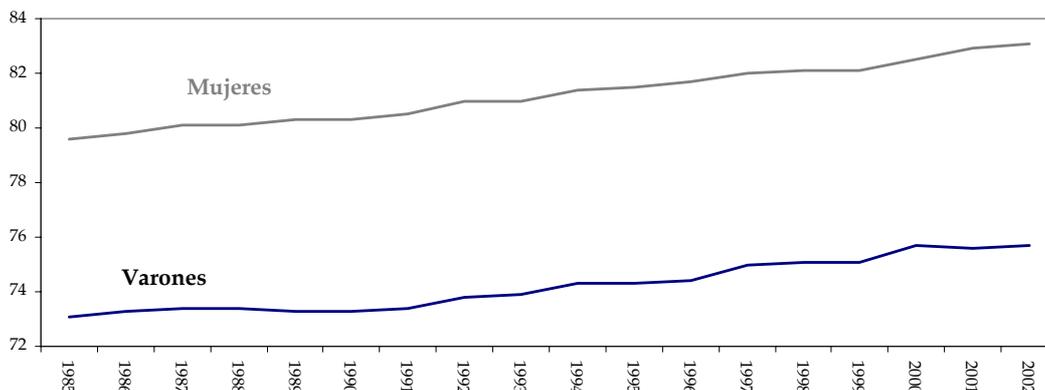
**Gráfico 1**  
**Tasa de natalidad y saldo vegetativo**  
 (por 1.000 habitantes)



Fuente: INE

El descenso de la tasa de mortalidad entre los mayores, es decir, **el aumento de la esperanza de vida** (gráfico 2), **junto con las bajas tasas de natalidad**, es el responsable de un **progresivo envejecimiento de la población**. España está en el grupo de países con mayor esperanza de vida al nacer, lo que, unido a los 1,3 hijos por mujer, explica que la edad media de la población residente en el país sea de 40/42 años, similar a la de las naciones europeas con un problema claro de envejecimiento de la población, caso de Alemania e Italia.

**Gráfico 2**  
**Esperanza de vida al nacer**



Fuente: INE

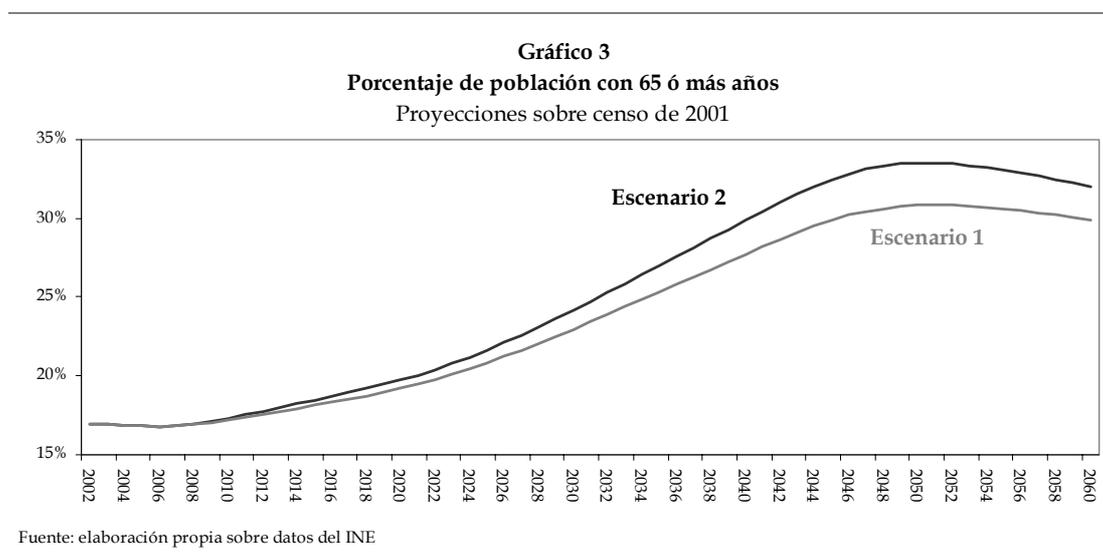
En los últimos años, **la fuerte entrada de inmigrantes ha aliviado la delicada situación demográfica**. Se trata de una población más joven y con mayor número de hijos. Según el INE, en 2004 la edad media de los extranjeros residentes en España era de 32,8 años. Además, un 13,7% de los nacimientos en 2004 lo fueron de madres extranjeras y un 10% de

parejas extranjeras, valores superiores al 7% que los inmigrantes representan sobre la población del país.

Ahora bien, **difícilmente podrá mantenerse el ritmo de incremento de la inmigración** y, tal como ha sucedido en otros países, cabe esperar que los inmigrantes vayan adaptándose a las pautas demográficas autóctonas, reduciendo su número de hijos.

Así las cosas, **el envejecimiento de la población será una tendencia poco menos que imparable**. Naciones Unidas prevé que España sea en el año 2050 el país con la mediana de edad de población más alta del planeta<sup>7</sup>.

Las proyecciones de población realizadas por el INE apuntan en idéntica dirección. Como puede apreciarse en el gráfico 3, tanto utilizando hipótesis<sup>8</sup> “optimistas” (escenario 1), como basándose en supuestos menos favorables (escenario 2), las conclusiones son cualitativamente similares. En 2050 la población mayor de 65 años representará un porcentaje sobre el total mucho mayor que en la actualidad, cercano a una tercera parte de la población de nuestro país.



<sup>7</sup> Véase Naciones Unidas (2002) *World Population Ageing 1950-2050*.

<sup>8</sup> La principal diferencia entre los dos escenarios radica en las hipótesis acerca de la inmigración. En el primer escenario las entradas netas de extranjeros en España evolucionan según la tendencia más reciente hasta el año 2010, año a partir del cual se estabilizan. El total de entradas en España durante el periodo 2007-2059 se eleva a 14,6 millones de inmigrantes. El segundo escenario, que supone a medio plazo una disminución mayor de las entradas netas, se ha establecido de acuerdo con Eurostat. Las entradas netas del extranjero son las mismas que en el Escenario 1 para el período 2002-2006 pero, a partir de este último año, la tendencia decreciente de las entradas de extranjeros hasta el año 2010, las sitúa en torno a las 100.000 anuales para el periodo 2007-2059, por lo que el total de entradas durante el mismo es de unos 5,8 millones de personas.

---

### III. POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN: UNA OPORTUNIDAD

---

Como se ha puesto de manifiesto en el capítulo anterior, las empresas van a enfrentarse a un problema creciente de escasez de mano de obra y tendrán que competir por hacerse con factor trabajo, sobre todo si éste incorpora elevados stocks de capital humano.

En este marco, la conciliación entre la vida personal y profesional ha ido captando una creciente atención en el debate público tanto en España como en otros países (ver anexo 2). Desde un punto de vista económico **la cuestión central radica en si las políticas de conciliación pueden convertirse en un instrumento para obtener una ventaja competitiva para las empresas**. Sólo en ese caso podrán ser adoptadas sin poner en riesgo el objetivo último de cualquier actividad empresarial: la generación de beneficio, que es lo que, en última instancia, posibilita la supervivencia de la empresa y, por tanto, su capacidad de crear empleo y riqueza.

---

#### III.1 La conciliación como ventaja competitiva. Limitaciones

---

Los profundos cambios que se han producido en el modelo competitivo de las empresas de los países desarrollados hacen que **la capacidad para atraer y retener talento** (capital humano) **sea un importante factor de éxito empresarial**. De manera creciente, los trabajadores valorarán todas las condiciones que definen su puesto de trabajo, más allá del salario que perciban. Es muy posible que la dotación de flexibilidad que puede otorgar una política de conciliación lleve al trabajador a percibir su entorno de trabajo como óptimo para el desempeño profesional. La mejora de actitud de ese empleado redundará en una multiplicación de su talento, así como en una mayor contribución al éxito de la misión empresarial.

Dadas esas premisas, **puede concluirse que las empresas encontrarán una fuente de ventaja competitiva al ofrecer a sus empleados mejores posibilidades para la conciliación de vida personal y laboral**. No es una cuestión revolucionaria en la teoría económica (ver anexo 1), aunque ha ido cobrando mayor relevancia en los últimos años.

Así, **la posibilidad de introducir mecanismos de conciliación entre la vida profesional y personal de los trabajadores comienza a ser percibida como una vía de la empresa para mejorar su funcionamiento.** Por un lado, para generar estructuras organizativas que permitan integrar y retener capital humano; por otro, porque esas estructuras suelen dotar a la empresa de una mayor capacidad para responder a las variables condiciones de su entorno<sup>9</sup>; y, por último, porque es una forma de acometer y cumplir su función en la sociedad.

**No obstante**, para obtener tales beneficios **han de darse determinadas condiciones:** por ejemplo, que la flexibilidad ayude a atraer la mano de obra que la empresa necesita y a retener aquella que resulte difícilmente sustituible. O que la propia naturaleza del puesto desempeñado haga de la flexibilidad un elemento positivo para el rendimiento del trabajador, como sucederá en aquellas tareas que exijan dosis importantes de creatividad.

**Por otra parte**, estas ventajas no deben hacer olvidar que **la introducción de cambios en la estructura organizativa** de las empresas **también tiene costes.** Así, las empresas deberán prestar atención a varios frentes, más allá de la mera financiación de los programas de conciliación. Estos programas pueden crear insatisfacción y sentimiento de agravio entre los empleados que no los disfrutan, situación que puede desembocar a su vez en conflictividad laboral. Suponen, además, un desafío desde el punto de vista de la coordinación y supervisión de tareas, obligando al establecimiento de nuevas estrategias y fórmulas de organización.

En suma: **ni todos los puestos de trabajo ni todas las empresas presentan las condiciones para que unas mismas políticas de conciliación resulten exitosas, no sólo desde el punto de vista del empleador, sino también desde el del trabajador<sup>10</sup>.**

---

<sup>9</sup> Hall and Parker, 1993.

<sup>10</sup> Un ejemplo ilustrativo podría ser el teletrabajo. Aun cuando tiene un enorme potencial positivo para el trabajador -flexibilidad, autonomía, ahorro de desplazamientos, etc-, puede también convertirse en un elemento de estrés, por ejemplo creando un sentimiento de aislamiento o una continua interferencia de las responsabilidades domésticas en el trabajo, si éste se desempeña en casa.

## Algunas limitaciones

Las ventajas e inconvenientes de introducir políticas de conciliación, así como qué tipo de medidas son adecuadas en cada caso dependerá de diversos factores:

- El **tamaño** de la empresa es un aspecto crucial. En empresas de tamaño reducido (en términos del número de trabajadores), la introducción de mecanismos de flexibilidad puede ser más difícil y costosa. Ello implica que el equilibrio entre costes y beneficios de estas políticas es más complejo de obtener, por lo que no todos los instrumentos de conciliación serán aplicables.
- La necesidad de implantar estas políticas no será homogénea si se comparan diversos **sectores** productivos. Así, las ventajas dependerán esencialmente del patrón competitivo de la empresa. Cuanto mayor sea el valor añadido que deba aportar para mantenerse en su mercado, mayor será la importancia relativa del personal cualificado dentro de su organización y, con ello, la relevancia de este tipo de políticas.

Algunos estudios (Honrad y Mangel, 2000) afirman que las empresas que con mayor éxito desarrollan políticas de conciliación son las que tienen un alto porcentaje de empleados cualificados, lo que puede explicarse por varias razones. Son trabajadores con muchos años dedicados a la formación y mucha movilidad. Además, presentan cierto retraso en la edad de tener hijos, por lo que en el pico de su productividad, con 30 ó 40 años, se encuentran con dificultades para compatibilizar exigencias personales y profesionales. La evidencia empírica apunta también a que aquellas empresas que hayan invertido en formación específica y que empleen un alto porcentaje de mujeres estarán entre las que más provecho podrán obtener de unas buenas políticas de conciliación.

- Otra variable a considerar es que no todos los tipos de políticas de conciliación son aplicables homogéneamente entre los diversos **tipos de puestos de trabajo** que integran una empresa. Por ejemplo, la flexibilidad en los horarios será posible sólo en puestos de trabajo no sometidos a limitaciones externas a la empresa (una tienda no puede cambiar diariamente y sin previo aviso sus horarios de apertura y cierre). Tampoco será fácilmente aplicable en procesos productivos continuos (en los que hay turnos de trabajo que no pueden ser interrumpidos). No obstante, existe otro

tipo de políticas de conciliación –contratos a tiempo parcial y contratos implícitos- que pueden aplicarse a las situaciones anteriores.

En efecto, no todas las condiciones son igualmente propicias para hacer de los recursos humanos una ventaja competitiva. Resulta más sencillo en determinadas circunstancias, como cuando los niveles de actuación individual son importantes dentro de la empresa o cuando las habilidades de los trabajadores son específicas y exclusivas, además de difícilmente imitables por los competidores. También es un ambiente favorable a la potenciación de los recursos humanos aquél en que la sustitución de capital humano por tecnología o capital físico no supone una ventaja competitiva sostenible. Y no puede olvidarse que el capital humano se está convirtiendo en un factor fundamental dentro de las empresas en economías que se desplazan cada vez más hacia los servicios.

---

### III.2 Áreas de actuación

---

El desarrollo de políticas de conciliación de la vida personal y profesional requiere que tres tipos de agentes interactúen: los trabajadores (que deseen esa conciliación y asuman las responsabilidades que conlleva), las empresas (que sólo podrán adoptar políticas en ese sentido si son económicamente racionales y no amenazan su supervivencia) y las Administraciones Públicas –AAPP- (que han de posibilitar que los otros dos agentes adopten las medidas que consideren oportunas).

#### Las Administraciones Públicas

Considerando la diversidad de situaciones que pueden darse, **la regulación no es la vía adecuada para fomentar las políticas de conciliación.**

- En efecto, el desarrollo de mecanismos de conciliación por parte de las empresas no puede imponerse mediante el mero establecimiento de obligaciones normativas, puesto que éstas, dada la amplia casuística, son de difícil cumplimiento y costoso control. Además, pueden redundar en situaciones muy poco racionales desde el punto de vista económico.

- Por otra parte, esas imposiciones suelen dar lugar a efectos no deseados, que neutralizan cualesquiera ventajas, sobre todo porque no pueden tener en cuenta la variedad de casos sobre los que recaen.

Por el contrario, **las AAPP son esenciales a la hora de eliminar los obstáculos** que la legislación impone en la adopción de formas de organización más flexibles por parte de las empresas, que son la vía de hacer de la conciliación una verdadera ventaja competitiva. Algunos de los principales obstáculos son los siguientes:

- La negociación colectiva: su estructura actual limita notablemente la capacidad individual de las empresas de establecer sus propias formas de organización temporal y espacial del trabajo. Es preciso promover la búsqueda de soluciones específicas y adaptadas a las circunstancias de cada empresa. Máxime considerando que la conciliación se caracteriza, precisamente, por la diversidad de situaciones y soluciones posibles.
- La regulación de la contratación a tiempo parcial: en términos comparativos, la presencia de contratos a tiempo parcial en nuestro país (a pesar del aumento tras la última revisión de la EPA) sigue situándose por debajo de la media europea y de las cifras registradas en otras economías avanzadas (ver cuadro 6).

**Cuadro 6**

<b>TASA DE PARCIALIDAD</b>	
(empleo a tiempo parcial como porcentaje del total)	
1 <sup>er</sup> trimestre, 2005	
UE 25	18,6
UE 15	20,5
Zona Euro	19,3
EEUU <sup>1</sup>	17,8
Japón <sup>1</sup>	25,5
<b>España</b>	<b>13,1</b>

<sup>1</sup> datos año 2004

Fuente: OCDE, Bureau of Labor Statistics y Eurostat

A ello se suma la circunstancia de que en este tipo de empleo la incidencia de la temporalidad es mayor. Así, más de la mitad de los empleos a tiempo parcial corresponden a contratos temporales (ver cuadro 7).

Cuadro 7

EMPLEO POR MODALIDADES CONTRACTUALES			
(Porcentaje sobre el total de empleados, 3 <sup>er</sup> trimestre 2005)			
	Indefinido	Temporal	Total
Tiempo completo	60,1%	28,4%	88,5%
Tiempo parcial	5,5%	6,0%	11,5%
	65,6%	34,4%	

Fuente: elaboración propia sobre datos de la EPA

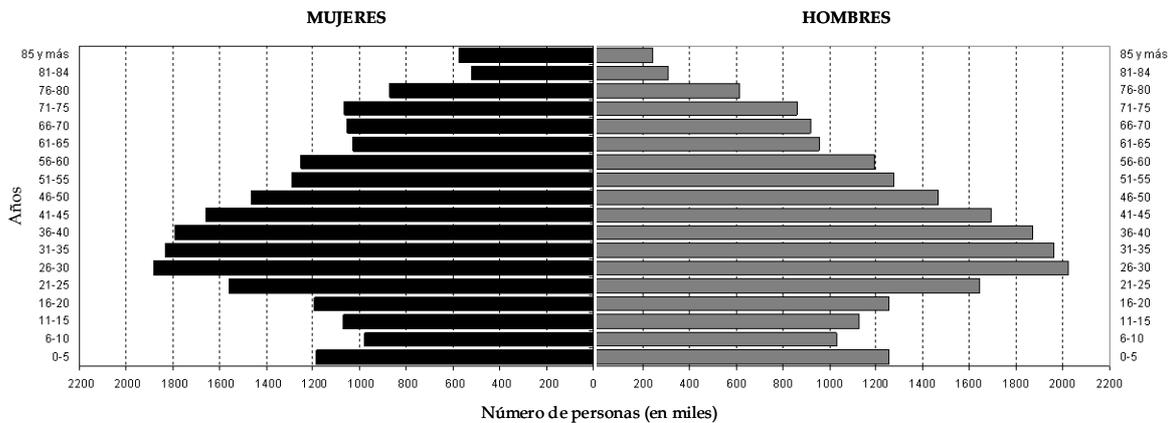
Otra de las características de este tipo de contratación es su incidencia diferencial entre sexos. Según datos de la OCDE referidos a 2004, un 81% de los contratos temporales en España corresponden a mujeres, porcentaje superior a la media de ese grupo de países (72,2%). Considerando que la conciliación suele ser una preocupación más predominante entre las mujeres que entre los hombres, **la reducida presencia de la contratación a tiempo parcial no parece estar facilitando los objetivos de conciliación de la vida personal y profesional.**

### Las empresas

En el ámbito empresarial es conveniente aumentar la concienciación de que en el medio y largo plazo una serie de cambios demográficos y sociológicos afectarán crecientemente al mercado en que se desarrolla su actividad y también a los recursos humanos con los que pueden contar las empresas. Si bien es cierto que el grado de afectación variará enormemente según diversos parámetros (tamaño, sector, tipo de trabajo...), es necesario que las empresas sean capaces de percibir los cambios y pongan los medios para adaptarse a ellos para poder retener el talento y mejorar su productividad.

En efecto, los cambios demográficos van a dejarse sentir en el corto plazo. Como puede verse en el gráfico 4, las cohortes de población que llegarán a la edad de trabajar en los próximos 15 años representan un número de trabajadores potenciales inferior al total de personas que en ese mismo periodo de tiempo irán abandonando el mercado de trabajo por superar la edad de jubilación. Además, el ritmo de entrada de nuevos trabajadores será muy inferior al vivido hace 15 años.

Gráfico 4  
 Pirámide poblacional. Avance del padrón a 1 de enero de 2005. Datos provisionales



Fuente: INE

Más a corto plazo, en aquellos casos en que sea posible, las empresas disponen de algunos instrumentos que pueden contribuir a mejorar la conciliación de la vida personal y profesional. Entre ellos cabe destacar la **reorganización de los horarios** (un aspecto muy peculiar de la economía española) y la **aplicación de las nuevas tecnologías** para permitir una mayor flexibilidad también desde el punto de vista espacial (a través, por ejemplo, del tele-trabajo). Ambos tipos de instrumentos requieren un cambio en la valoración del trabajo, de manera que se juzgue más por objetivos conseguidos que por la mera presencia física.

También pueden recurrir a la **contratación a tiempo parcial**, de manera que pueda integrarse más en la mecánica habitual de la organización del trabajo o mejorar determinadas infraestructuras para sus empleados (por ejemplo, guarderías).

En todo caso, deben hacerse dos matizaciones: las políticas de conciliación a desarrollar por cada empresa **han de tener un carácter discrecional** (no ser impuestas a través de normas), dada la diversidad de situaciones que pueden producirse. Por otra parte, es preciso que vaya produciéndose un cambio de mentalidad en lo que se refiere a la gestión de recursos humanos (en el tiempo y en el espacio), similar al que ya puede observarse en otras economías como Canadá, Australia o los países nórdicos. En efecto, **la conciliación no ha de identificarse con un afán de trabajar menos, sino de mejorar la organización del trabajo y, conservando el talento, incrementar la productividad de las organizaciones.**

## Los trabajadores

En primer lugar, debe destacarse que **la introducción de políticas de conciliación también supone un mayor compromiso por parte del trabajador.**

La flexibilidad en la organización de la actividad requiere dosis adicionales de responsabilidad por parte del empleado (a modo de ejemplo, la flexibilidad de la empresa debe corresponderse con la del empleado para dar respuesta a puntas de trabajo o a compromisos con clientes). No es ésta una cuestión que pueda abordarse habitualmente de manera explícita, sino que suele incorporarse al contrato implícito entre empresa y trabajador (ver cuadro adjunto).

### LOS CONTRATOS IMPLÍCITOS

Los intercambios económicos se rigen por alguna clase de contrato, sea tácito o explícito. Éste sería completo si definiese exactamente las obligaciones y derechos de cada una de las partes en todas y cada una de las situaciones que pudieran darse en el periodo de tiempo contemplado en el contrato. Sin embargo, salvo en las transacciones más sencillas, el diseño de contratos explícitos completos es muy costoso y su cumplimiento difícil de supervisar.

Ello conduce a las partes a confiar en otro tipo de contratos: los implícitos o relacionales<sup>11</sup>. Son acuerdos informales o códigos de conducta no escritos que afectan al comportamiento de los agentes. No especifican todas las obligaciones mutuas de manera explícita, sino que un amplio abanico de expectativas mutuas queda recogido en acuerdos tácitos, no verificables por terceros. Este tipo de contratos ayudan a resolver problemas y situaciones coyunturales que, en ocasiones, los contratos formales no son capaces de resolver con suficiente rapidez o flexibilidad. Su cumplimiento no es impuesto por la posibilidad de una sanción legal para el infractor, sino por el interés de las dos partes en respetar lo pactado, sobre todo en la medida en que existe alguna relación duradera entre ambas (de ahí el nombre de contratos relacionales).

En el ámbito laboral los contratos formales habitualmente se complementan con otros de naturaleza implícita. Los primeros establecen una serie de obligaciones básicas para empresa y trabajador, dejando que el resto de relaciones mutuas quede bajo el gobierno de acuerdos tácitos. Así, se sobreentiende que los empleados se comprometen a cumplir con sus responsabilidades de modo satisfactorio para la empresa y que ésta, por su parte, acepta no sólo recompensar e incentivar el esfuerzo de sus trabajadores, sino crear las condiciones más favorables de trabajo, dentro de lo posible.

Los contratos implícitos son uno de los instrumentos que pueden explotarse para el desarrollo de políticas de conciliación. Así, no siempre es posible definir en un contrato

---

<sup>11</sup> La teoría formal de los contratos de incentivos implícitos se ha desarrollado desde finales de los años 80. En los últimos tiempos ha recibido un gran impulso, con aplicaciones en el campo de las relaciones del mercado de trabajo. Véase, por ejemplo, Baker, Gibbons y Murphy (2002)

escrito absolutamente todas las condiciones que, para conciliar el trabajo y la vida personal, se ofrece al trabajador. De la misma forma tampoco es viable detallar qué se espera exactamente del trabajador a cambio. Parece mucho más sensato esperar por ambas partes un *quid pro quo* mutuamente beneficioso. Estaríamos de ese modo ante lo que la teoría económica denomina intercambio de regalos (*gift exchange*), un tipo de intercambio relevante en las modernas economías de mercado<sup>12</sup>.

En segundo lugar, la conciliación es una **decisión individual** y, por tanto, puede darse el caso de trabajadores que no la consideren una de sus prioridades. Tampoco debería convertirse la conciliación en un derecho universal, sino como una **opción**, puesto que su desarrollo ha de ser compatible con la supervivencia de la empresa (en un entorno internacional crecientemente competitivo).

---

<sup>12</sup> Para un tratamiento formal de esta posibilidad, véase Akerlof (1982)

---

## IV. CONCLUSIONES

---

- 1. Las empresas son conscientes de la enorme relevancia del factor humano** para su evolución y de que el equilibrio entre las facetas personal y profesional de las personas es un elemento al que la sociedad asigna una importancia creciente. **Las políticas de conciliación son un instrumento que permite aproximarse a ese equilibrio, por lo que el Círculo de Empresarios les da la bienvenida.**

El capital humano es imprescindible para desarrollar e implantar innovaciones productivas, obtener niveles superiores de calidad, conseguir mayor cuota de mercado, afianzar relaciones a largo plazo, crear y vender nuevos productos y servicios, etc. Por todo ello, **la gestión de los recursos humanos** (y las políticas que como la conciliación permiten retener y atraer talento) **se erige en uno de los elementos esenciales de gestión empresarial.**

- 2. Las organizaciones son cada vez más conscientes de que la calidad de vida de sus empleados tiene un impacto sobre la calidad de su trabajo.** En general, **la satisfacción y motivación del empleado no se obtiene únicamente a través de una mejor retribución salarial.** Los trabajadores valoran otros muchos elementos asociados al puesto que ocupan, entre los que destaca la facilidad con que puedan compaginar las responsabilidades de su trabajo y las exigencias de su vida personal. La posibilidad de disfrutar de una vida plena y satisfactoria fuera del entorno de trabajo hace que un trabajador sea más equilibrado, lo que redundará en mejoras en su forma de trabajar.
- 3. No obstante, ha de tenerse en cuenta que las políticas de conciliación se enfrentan a ciertas limitaciones** derivadas de la necesidad de diseñarlas de manera específica. **No pueden aplicarse los mismos instrumentos** (ni los mismos principios organizativos) **a todas las empresas**, sino que habrán de considerarse elementos como su tamaño, el sector en el que desarrollan su actividad o la estructura y composición de su personal. **En cada caso habrá que buscar la vía para que la conciliación incremente la capacidad de competir de la empresa, evitando poner en riesgo su supervivencia a medio plazo.**

4. A la vista de las consideraciones anteriores, **el establecimiento de obligaciones normativas no es la forma eficiente ni eficaz** de promover la conciliación. Así, una norma no puede reflejar adecuadamente la extensa variedad de situaciones e instrumentos de conciliación que pueden existir.

Sin embargo, ello no implica que no sea precisa la intervención de las Administraciones Públicas. Éstas deben acabar con las trabas que sobre el establecimiento de formas de organización empresarial mucho más flexibles imponen distintas leyes e instituciones -por ejemplo, las normas que regulan la negociación colectiva y la contratación a tiempo parcial-.

En otras palabras, **la intervención pública debe alentar y crear las condiciones más favorables para que sean los trabajadores y empleadores quienes apliquen un enfoque más flexible a la organización del trabajo.**

5. **La responsabilidad de conseguir una estructura productiva más flexible no corresponde únicamente al empresario, sino también al trabajador.** La aplicación de los diversos instrumentos de conciliación (desde una mejor gestión del tiempo al recurso a las nuevas tecnologías, pasando por la valoración del trabajo por objetivos) implica una forma diferente de organización que puede requerir dosis adicionales de responsabilidad por parte del trabajador.

## V. ANEXO 1: La conciliación en la literatura económica

Tradicionalmente **la literatura económica** ha tratado la cuestión de la conciliación desde el punto de vista del conflicto entre trabajo y vida familiar. Algo perfectamente comprensible puesto que el individuo se enfrenta a la necesidad de distribuir la mayor parte de su tiempo entre trabajo y familia. Esta literatura **entiende por trabajo el asociado a la percepción de un salario, mientras que define familia como el grupo de individuos unidos por vínculos de parentesco que desempeñan papeles interdependientes con el propósito de alcanzar objetivos compartidos**, independientemente de si habitan todos en el mismo hogar. Si bien ambas definiciones se admiten con generalidad, lo cierto es que los dos conceptos a que se refieren han visto ampliada su casuística en el mundo real, algo que no siempre se recoge en el análisis económico del tema.

**Dos han sido las disciplinas económicas en las que se ha concentrado la mayor parte del análisis del conflicto familia-trabajo: Organización Industrial (IO) y Comportamiento Organizacional (OB).** Es decir, el problema se ha tratado con la perspectiva no sólo del individuo, sino también de la empresa. Las organizaciones ocupan un lugar predominante en el análisis científico de la cuestión pues se entiende que el puesto de trabajo es, por una parte, el origen de algunos de los problemas (work to family conflict, WFC) y, por otra, el ámbito en que se sufren las consecuencias de otros problemas (family to work conflict, FWC).

La literatura IO/OB analiza de manera recurrente varios temas en su tratamiento de los conflictos WFC y FWC. Las relaciones entre trabajo y familia se estudian como una cuestión compleja, de naturaleza multidimensional en la que intervienen multitud de factores interconectados. En general, esas relaciones se han supuesto y analizado como conflictivas, siendo pocos los estudios que se han ocupado de los efectos favorables que la familia tiene sobre el trabajo y viceversa. **Dos de los elementos en que más han incidido todos estos estudios son las consideraciones de sexo** (el papel de la mujer profesional) **y la estructura familiar** (el tipo de familia condiciona las relaciones entre sus miembros).

Al margen de su escasa atención a las interrelaciones potencialmente positivas de familia y trabajo, la literatura existente está aquejada de otras limitaciones. En ese sentido, destaca que la caracterización de los papeles que el individuo desempeña en ambos ámbitos es muy genérica o burda. Esto es, se ha hecho una consideración mínima de las posibles diferencias

entre individuos. Asimismo, la literatura ha prestado una atención desproporcionada a variables relacionadas con el trabajo, descuidando variables representativas de las condiciones familiares y del papel de la persona en otros ámbitos (voluntariado, pertenencia a grupos religiosos, etc). Por último, y en parte como consecuencia de todo lo anterior, es muy escasa la investigación disponible que se centra en los medios para resolver el conflicto, lo que resulta sorprendente dado el interés de las empresas por crear un entorno de trabajo apropiado.

---

## V. ANEXO 2: La experiencia de otros países

---

Los mismos problemas y cuestiones que surgen en España alrededor de la conciliación de vida personal y profesional vienen planteándose también en la gran mayoría de países industrializados. La experiencia de esos países puede resultar clarificadora<sup>13</sup>.

En ese sentido, hay que destacar el caso de los países (en concreto, **Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda**) que han establecido como objetivo explícito de política el logro de un mejor equilibrio entre vida personal y trabajo. Constituyen ejemplos muy ilustrativos de lo que puede ser un enfoque eficaz (capaz de alcanzar el objetivo) y eficiente (capaz de hacerlo con el menor coste para el conjunto de la economía).

La inclusión de este objetivo en la agenda política, contrariamente a lo que pudiera parecer, no ha dado lugar a un creciente nivel de regulación e intervencionismo. Estos países han optado por la participación voluntaria de los empleadores y por campañas de información/concienciación, centradas en actividades promocionales, para el desarrollo de prácticas favorables a la conciliación en las empresas. La regulación se ha limitado a garantizar ciertas condiciones mínimas –el derecho a la baja de maternidad, por ejemplo–, así como un marco legal favorable a la resolución de posibles conflictos entre empresa y trabajador en cuestiones referidas a la conciliación<sup>14</sup>.

Los tres países citados disponen de websites dedicadas al tema, en las que se ofrecen noticias, casos de estudio, publicaciones, enlaces de interés, etc. De este modo, los empleadores comparten experiencias, pueden adaptar distintas prácticas a sus propias circunstancias y tienen un mejor conocimiento de las posibilidades que la legislación vigente les brinda. Además, las campañas incluyen una variedad de recursos de apoyo a los empleadores, entre los que se encuentran desde guías informativas hasta servicios de asesoramiento y financiación para el desarrollo de programas de conciliación. Incluso esos programas se incentivan a través de premios

---

<sup>13</sup> Una amplia información acerca de la experiencia de los países indicados en el texto, así como de la de otros muchos, se encuentra en Todd (2004).

<sup>14</sup> En el Reino Unido, por ejemplo, existe un servicio de arbitraje para dirimir los conflictos que puedan surgir cuando a un trabajador no se le conceda la flexibilización de los horarios de trabajo solicitada para atender a sus hijos dependientes.

que permiten dar a conocer qué empresas destacan en la implementación de prácticas favorables a la conciliación.

**La gran ventaja del enfoque adoptado por los países mencionados es que se fundamenta en la flexibilidad.** En otras palabras, parte de la idea de que son trabajadores y empleadores los que han de esforzarse para encontrar modos en que ambos ganen con la aplicación de un enfoque más imaginativo a la organización del trabajo.

Por el contrario, enfoques puramente reglamentistas acaban siendo contraproducentes y costosos. Sirva como ejemplo el informe elaborado por el comité al que el gobierno sueco encargó el estudio de todo el sistema legal que regula el tiempo de trabajo. Este informe, publicado en 2002, propugnaba que los trabajadores tuviesen más poder en la elección de su tiempo y horario de trabajo. El sector privado ha hecho ver al gobierno el elevadísimo coste que semejante medida tendría sobre la economía sueca, por lo que aún no se ha puesto en práctica.

---

## VI. BIBLIOGRAFÍA

---

Akerlof, G. (1982) Labor contracts as partial gift exchange. *Quarterly Journal of Economics*, 97 (4), p.543-569.

Baker, G., Gibbons, R. y Murphy, K. J. (2002). *Relational Contracts and the Theory of the Firm*. *Quarterly Journal of Economics*. 117 (1), p.39-83.

Burke, R.J. y Greenglass, E.R. (1999). *Work-family conflict, spouse support, and nursing staff well-being during organizational restructuring*. *Journal of Occupational Health Psychology* 4, p.327-336.

Chinchilla, N. y Poelmans, S. (2003). *Dues professions i una família*. Departament de Benestar i Família, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

Duxbury, L. y Higgins, C. (2001). *Work-life balance in Canada: making the case for change*. Mimeo. University of Western Ontario.

Eby, L.T, Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C. y Brinley, A. (2005). *Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002)*. *Journal of Vocational Behavior*, 66, p. 124-197.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003). *Quality of Life in Europe*.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003). *Working-time preferences and work-life balance in the EU: Some policy considerations for enhancing the quality of life*.

Frone, M.R., Russell, M. y Cooper, M.L. (1997). *Relation of work-family conflict to health outcomes: a four-year longitudinal study of employed parents*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, p. 325-335.

Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., y Collins, K.M (2001). *Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, p.91-100.

Great Place to Work (2005). *Best Workplaces - España 2005*.

IMSERSO (2004) Encuesta de Apoyo Informal a los mayores en España.

Konrad, A.M., y Mangel, R. (2000). *The impact of work-life programs on firm productivity*. *Strategic Management Journal*, 21, p.1225-1237.

Kossek, E.E., y Ozeki, C. (1998). *Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research*. Journal of Applied Psychology, 83, p.139-149.

Meil, G. y Vara, M. J. (2003). *Necesidades y recursos para conciliar la vida familiar y profesional en la Comunidad de Madrid*. Dirección General de la Mujer, Consejería de Trabajo, Comunidad de Madrid.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2005). *Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral: Situación actual, necesidades y demandas*.

Naciones Unidas (2002). *World Population Ageing 1950-2050*.

Parasurman, S. y Simmers, C. A. (2001). *Type of employment, work-family conflict and well-being: a comparative study*. Journal of Organizational Behavior, 22 p. 551-568.

Proudfoot Consulting (2005). *2005 Proudfoot Productivity Report*.

Proudfoot Consulting (2004). *2004 Productivity Study: Managing for mediocrity*.

Scott, K. (2000). *Work, family and community: key issues and directions for future research*. Labour Bureau, Human Resources and Skills Development Canada HRSDC, Ottawa.

Todd, S. (2004). *Improving work-life balance – what are other countries doing?*. Labour Program, Human Resources and Skills Development Canada HRSDC, Ottawa.

Van de Ven, J. (2000). *The Economics of the Gift*. Tilburg University, Center for Economic Research. Discussion Paper 68.