

Conciliació de la vida professional i personal

Susana Pasamar Reyes

PID_00193966



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. La conciliació de la vida professional i personal en el context espanyol	7
1.1. Incorporació de la dona al mercat laboral	8
1.2. Model de relació feina-família i varietat de models de família ...	9
1.3. Increment de l'esperança de vida	10
1.4. Segregació vertical i horitzontal de l'ocupació femenina	10
1.5. Legislació laboral	12
1.6. Conciliació de la vida professional i personal. Qüestió solament de dones?	13
2. Conciliació i conflicte	15
2.1. Concepte de conflicte	15
2.2. Antecedents del conflicte	16
2.3. Conseqüències del conflicte	17
3. Implantació de mesures de conciliació: resultats	20
4. Tipologia de mesures de conciliació	24
5. Conciliació, cultura i enriquiment	26
Activitats	29
Bibliografia	31

Introducció

La decisió d'incorporar a l'organització els aspectes vinculats a la conciliació constitueix una decisió estratègica per l'impacte que té tant sobre l'organització com sobre les persones, en el curt, mitjà i llarg termini. En els últims anys, la conciliació de la vida professional i personal s'ha convertit en un tema d'actualitat al qual es para esment des de diferents àmbits. Governos, empreses, acadèmics, professionals, empleats, sindicats i mitjans de comunicació busquen com aconseguir aquest anhelat equilibri entre les activitats laborals i no laborals, i que en definitiva tindria conseqüències positives per a tots els implicats.

Els empleats han de fer front a les exigències de mercats cada vegada més competitius, canvis en les formes de treball i innovacions tecnològiques constants. Però les organitzacions han de respondre, a més, a canvis demogràfics molt rellevants, com el nombre més elevat de treballadores, famílies de doble ingrés, famílies monoparentals, o un increment de l'edat de jubilació. Amb tot, les empreses han de conjugar els objectius estratègics amb el repte de tenir uns recursos humans cada vegada més diversos, i amb unes necessitats complexes. Les empreses no poden obviar aquesta situació, més encara quan el fenomen sembla irreversible i resulta clar que una gestió adequada dels recursos humans pot constituir una font d'avantatge competitiu.

Preveure les necessitats d'equilibri entre vida personal i professional dels treballadors serà fonamental per a aconseguir objectius estratègics de les empreses, disposant d'uns mètodes de treball i uns sistemes de gestió que permetin tenir empleats implicats i motivats.

En l'àmbit espanyol, aquest fenomen és recent, però d'especial rellevància per factors com la participació creixent de la dona en el mercat laboral, la major implicació dels homes en les esferes familiars o els recents canvis legislatius que comentarem en propers apartats.

Objectius

Els objectius que heu d'assolir en aquest mòdul són:

- 1.** Entendre la importància de la conciliació de la vida professional i personal, tant per als treballadors com per a les empreses, com també els diferents motius i circumstàncies que en justifiquen la rellevància.
- 2.** Reflexionar sobre conceptes bàsics relacionats amb la conciliació de la vida professional i personal, com el conflicte, l'enriquiment o la cultura organitzativa favorable a la conciliació.
- 3.** Conèixer la legislació bàsica relativa a la conciliació vigent a Espanya, com també les mesures principals utilitzades.

1. La conciliació de la vida professional i personal en el context espanyol

Encara que tradicionalment s'utilitza el terme *conciliació*, en molts àmbits se'n discuteix l'ús i es valoren altres termes, com el d'*harmonia* o *equilibri*.

Inicialment, es feia referència únicament a la conciliació de la vida familiar i laboral (*work-family balance* o WFB), però cada vegada més s'opta per estendre el concepte a tota mena de treballadors, pares o no, i amb diferents interessos personals. Per tant, utilitzarem el terme *conciliació de la vida professional i personal* (*work-life balance* o WLB) per a fer referència a l'equilibri entre les activitats laborals i les no laborals, incloent tots els treballadors i necessitats personals.

La conciliació de la vida professional i personal és un tema d'especial rellevància a Espanya, i cada vegada més s'espera que el problema s'abordi des d'una triple perspectiva que conjugui les actuacions de tots els diferents agents implicats: les administracions públiques, les empreses i els mateixos treballadors afectats. A aquesta situació, s'hi ha arribat gràcies a una sèrie de canvis que s'han anat produint en quasi tot el món occidental en les últimes dècades, però que han estat especialment notables en el context espanyol.

El perfil del treballador mitjà de fa vint anys ha canviat, però no les estructures de moltes organitzacions, que encara consideren l'home lliure de responsabilitats familiars com el prototip d'empleat, disponible i compromès amb l'empresa. Com es pot entendre, aquesta visió no solament resulta discriminatòria per a les dones, sinó també per a tots els homes que es vulguin involucrar en l'àmbit privat del que tradicionalment han estat exclosos. Entre els canvis sociodemogràfics més importants que han tingut lloc en els últims vint anys, destaquem els següents:

- 1) La incorporació de la dona al treball
- 2) El model de relació feina-família i la varietat de models de famílies
- 3) L'increment de l'esperança de vida
- 4) La segregació vertical i horitzontal de l'ocupació femenina
- 5) La legislació laboral
- 6) La conciliació de la vida professional i personal, qüestió solament de dones?

1.1. Incorporació de la dona al mercat laboral

El fenomen de la **incorporació** de la dona al mercat laboral a Espanya ha estat d'una especial intensitat. Més del 60% dels nous llocs de treball generats en els últims trenta anys han estat ocupats per dones, de manera que la taxa d'activitat femenina ha crescut més de 25 punts, fins a aconseguir el 52,93% el 2011 i el 53,35% en el primer trimestre del 2012. No obstant això, Espanya té una taxa d'activitat molt baixa en relació amb altres països de la Unió Europea, i supera únicament taxes d'ocupació femenina de països com Malta, Itàlia, Grècia i Romania.

Per tant, es constata un avenç molt important, però un retard relatiu enorme respecte a la resta de països membres de la Unió Europea.

Exemple

Dinamarca i Suècia, per exemple, tenen **taxes d'activitat** femenina per sobre del 70%.

És cert que en els últims anys les **taxes d'activitat** femenina a Espanya s'han aproximat a la d'altres països europeus, però es manté una bretxa important entre la participació femenina i la masculina en el mercat laboral. L'insòlit creixement de les taxes d'activitat femenines a Espanya és fàcilment explicable atès el baix punt de partida dels anys seixanta/setanta, en què el repartiment tradicional de rols es mantenia vigent per a un percentatge molt majoritari de la societat. L'ocupació femenina ha estat gairebé secundària, si no anecdòtica, a la majoria de llars espanyoles en dècades passades.

Malgrat el creixement positiu de la taxa d'activitat femenina, observem certes dades que no resulten tan esperançadores. Així, és preocupant l'abandó del mercat de treball per raons familiars i que afecta molt especialment la dona (més del 95% de les persones que van deixar la feina per aquesta raó en els últims anys són dones, segons l'Institut de la Dona).

De fet, considerant la taxa d'activitat femenina per trams d'edat, s'observa el descens de la participació de la dona en el mercat laboral en edats en què els hàbits familiars entren en conflicte amb la vida laboral. Moltes vegades l'única eina que les dones han tingut per a incorporar-se al mercat laboral ha estat la variació dels hàbits de **natalitat**. A Espanya les dones tenen fills als 31,3 anys de mitjana, quan l'activitat laboral és més forta. És llavors quan les famílies tenen més despeses, necessitats de temps o de serveis d'atenció infantil, i l'activitat reproductiva pot repercutir molt negativament en l'àmbit laboral, ja que en aquest tram d'edat se solen donar promocions professionals i retributives importants. Però a més, la taxa de natalitat d'Espanya és la més baixa de tot Europa (1,38 fills per dona), molt per sota de la taxa de reemplaçament, la qual cosa s'explica per les poques facilitats per a equilibrar les esferes privades i professionals que tant les empreses com les administracions públiques ofereixen als treballadors respecte a altres països de la Unió Europea com Suècia i Dinamarca.

Segons l'estudi Fecunditat i trajectòria laboral de les dones a Espanya, publicat pel CSIC en el 2009, el 73% de les mares d'entre vint i trenta-quatre anys ha tingut problemes a la feina, una xifra que augmenta set punts amb l'arribada d'un segon fill. Les conseqüències immediates són el retard de la maternitat i la disminució del nombre de fills, mesures que són més patents entre les dones amb un nivell educatiu més elevat, amb una feina fixa i amb aspiracions laborals. En aquest estudi s'assenyalen amb preocupació les dificultats per a la conciliació que troben les mares treballadores, que s'enfronten a través laborals en un 75% dels casos.

Per tant, sembla clar que el retard en l'edat de la maternitat i el descens del nombre de fills no són solucions sostenibles ni suficients per a fomentar la participació de les dones en el mercat laboral en un pla d'igualtat efectiva. Però, què fem malament? Comparant la situació a Espanya amb països del nord d'Europa, podem veure que tenim taxes d'activitat més baixes, un envel·liment de la població perquè hi ha menys naixements per dona i, malgrat això, problemes de conciliació de la vida professional i personal.

En resum, efectivament, accedir al mercat laboral ja no és un problema per a les dones, però sí que ho és fer-ho compatible amb una vida personal i familiar plena.

En molts casos les dones es veuen obligades fins i tot a abandonar la feina perquè la conciliació els resulta impossible, decisió a la qual habitualment no s'han d'enfrontar els homes.

1.2. Model de relació feina-família i varietat de models de família

Segons l'OECD, el 66% de les parelles espanyoles amb fills preferiria un model de **família igualitària** que no discriminés per raó de gènere en els àmbits laboral i familiar. El vell model d'home "mantenidor", font de recursos econòmics de la llar, queda lluny dels desitjos dels espanyols. No obstant això, aquestes dades contrasten amb les de l'INE relatiu a la distribució efectiva del temps entre homes i dones, que demostren que les dones continuen suportant la major part del pes de les càrregues familiars, la qual cosa n'impedeix la major dedicació a altres activitats de caràcter professional o lúdic.

La incorporació de la dona al mercat laboral ha representat en molts casos la sobrecàrrega amb el que es denomina *dobles jornades* o *dobles presències*, en tant la coresponsabilitat en el repartiment de tasques domèstiques és lluny d'aconseguir-se. Aquesta doble jornada es relaciona amb situacions d'alt nivell d'estrès, desmotivació i fins i tot un augment de problemes tant de caràcter físic com psicològic.

D'altra banda, la **varietat creixent de models** de família fa que la distribució tradicional de rols que feia que les dones s'encarreguessin de les tasques familiars sigui cada vegada menys aplicable, justificant-se així la necessitat d'un equilibri entre els àmbits personals i professionals. Un estudi recent subvencionat per l'Institut de la Dona estima que el nombre de famílies monoparentals a Espanya s'ha incrementat en més d'un 40% des dels anys vuitanta, majoritàriament encapçalades per dones. En aquests casos, els caps de família no solament han de fer front a més dificultats objectives pel fet de no tenir ajuda en la distribució de tasques domèstiques, sinó que a més el mercat i les empreses els penalitzen, sobretot les dones, per prejudicis relatius a la productivitat més baixa, més absentisme i més conflictivitat laboral.

1.3. Increment de l'esperança de vida

Però no és la maternitat o la paternitat l'únic problema familiar al qual s'enfronten actualment els treballadors. L'augment generalitzat de l'esperança de vida, unit a taxes de fecunditat inferiors a les de reemplaçament, origina un **increment de la població en els trams d'edat més alts**, com ja hem comentat prèviament. Si a això afegim les situacions de dependència o discapacitat física o psíquica que estan presents en moltes llars, trobem una situació certament complexa.

L'envelliment de la població espanyola no ha comportat polítiques socials paral·leles per a millorar-ne l'atenció i cura, i en la majoria dels casos tota la càrrega de treball associada queda dins de l'àmbit familiar. Aquesta dedicació exigida als individus amb gent gran malalta o discapacitats a càrrec seu resulta incompatible amb la rigidesa de certes estructures organitzatives. En les properes dècades, el problema es pot veure incrementat, ja que l'augment de l'esperança de vida tendeix a mantenir-se, la qual cosa provoca el que es denomina *un envelliment de l'envelliment*.

Fins ara les tasques d'atenció i de cura de persones dependents requeien en les dones, seguint aquesta clàssica distribució de rols per la qual els homes s'encarregaven exclusivament de l'àmbit "productiu". La incorporació de la dona en el mercat laboral fa més necessari un repartiment equitatiu de tasques domèstiques i de cura de familiars dependents, perquè recórrer a l'ajuda familiar (generalment mare o una altra dona de la família) com a estratègia de conciliació ja no és una possibilitat per a la majoria de les llars espanyoles.

1.4. Segregació vertical i horitzontal de l'ocupació femenina

L'ocupació femenina es caracteritzava inicialment per una marcada segregació horitzontal i vertical: la majoria de les dones es concentraven en uns pocs sectors d'activitat (segregació horitzontal) i en un nombre reduït de llocs de treball (segregació vertical). La **segregació horitzontal** està disminuint a causa del dinamisme de l'ocupació femenina en sectors d'innovació i tecnologia avançada, aconseguint una major convergència en la distribució de tre-

balls entre homes i dones, si bé es tendeix a una feminització de sectors com l'educació i la sanitat, en els quals es continuen reproduint els rols tradicionalment atribuïts a les dones i relacionats amb el desenvolupament del treball de cura i atenció a altres.

No obstant això, la **segregació vertical** es manté com un fenomen més o menys estès en la majoria dels països occidentals. Estudis previs identifiquen barreres tècniques (nivells educatius i de formació, aspectes demogràfics, més disponibilitat de suports institucionals i aspectes legals), culturals (associades amb l'assimilació de la dona, més restrictives i menys definides) i també dificultats objectives de moltes dones per a compatibilitzar vida professional i familiar.

Efectivament, moltes d'aquestes barreres es van vençant, com demostren les dades relatives al nombre de dones amb educació superior a Espanya, però els canvis culturals sempre són més difícils i llargs.

Per exemple, veiem que, malgrat que en molts casos les millors qualificacions les obtenen dones, aquestes no aconsegueixen assolir una presència més gran en el mercat laboral que els companys d'estudi homes.

Això fa que els llocs de responsabilitat es mantinguin en la pràctica com a espais reservats per a homes, al mateix temps que es provoca una acumulació del treball femení en categories laborals més baixes i pitjor retribuïdes.

El terme *sostre de vidre*, conegut com aquest límit invisible que existeix únicament per a les dones, fa referència a aquestes dificultats que continuen trobant moltes dones per a accedir a llocs de responsabilitat, malgrat que objectivament no hi hagi normes o raons que expliquin aquesta falta de progressió en la carrera professional. Més nou és el terme *sostre de ciment*, i que expressa l'autobloqueig o la renúncia voluntària de les dones a l'ascens laboral, la qual cosa constitueix el fre més gran possible al desenvolupament professional. En aquests casos, moltes dones renuncien al creixement professional en mancar de possibilitats factibles d'equilibri entre les esferes privades i laborals.

Aquesta renúncia representa de fet no solament una resignació per part de les dones a ocupar llocs de menys vàlua i reconeixement dels que podrien merèixer, sinó que a més des del punt de vista organitzatiu es constata una pèrdua d'un talent massa important perquè la societat, les empreses i els governs es quedin de braços plegats.

En moltes cultures empresarials s'ha identificat la prolongació de l'horari laboral, l'addicció al treball i una permanència continuada en el lloc de treball amb més dedicació o compromís amb els objectius de la companyia, la qual cosa s'ajusta al model tradicional de família amb repartiments clars de rols en què l'home es podia dedicar plenament a complir les exigències del lloc de treball. Moltes vegades, el compromís de l'empleat amb l'empresa solament es mesura en termes de treball a temps complet i continu, d'un mer "presen-

tisme", i es considera un requisit previ per als que es volen promocionar dins de les organitzacions. En aquest sentit, la inclinació a jornades de treball parcial sol perjudicar les dones, que són les que més opten per aquest tipus de contractes com a estratègia de conciliació.

1.5. Legislació laboral

Per a conèixer la normativa vigent en matèria de conciliació de la vida familiar i la vida professional, a la qual estan subjectes tant treballadors com empreses, caldria fer un triple estudi, que abastés mesures i instruments a escala europea, legislació estatal i autonòmica. En aquest apartat, bàsicament farem referència a l'àmbit europeu i nacional.

La competència en l'àmbit de les polítiques familiars es reserva als estats membres de la Unió Europea, que les defineixen i apliquen. No obstant això, en resposta al doble desafiament demogràfic i econòmic a què s'enfronta la Unió Europea, sorgeixen una sèrie de recomanacions o directives tendents a assolir el perseguit equilibri entre vida familiar i vida professional. Des del Tractat de Roma (1957), en el qual es recull la igualtat d'oportunitats entre homes i dones, s'ha recorregut un llarg camí, en el qual destaquem la primera directiva comunitària específica en matèria de conciliació (96/34/CEE), basada en l'acord sobre política social i que recull un acord marc.

Des de llavors hi ha diverses iniciatives, programes d'acció plurianuals, etc. que en definitiva han estat traslladats als diferents estats membres de diferent manera.

Així, per exemple, veiem que els països del sud d'Europa es caracteritzen per una despesa inferior. Es preveuen beneficis o subsidis específics: per pare o tutor que criï sol el fill (Dinamarca, França, Suècia), per família nombrosa (Grècia, Espanya, França, Itàlia i Àustria) i per part múltiple (Espanya, França, Irlanda, Finlàndia i Suècia).

La directiva europea imposa un permís de maternitat d'una durada mínima de 14 setmanes, però en el cas de Dinamarca s'aconsegueixen les 28 (16 setmanes a Espanya). Independentment de la possibilitat de dividir el permís per maternitat quan mare i pare treballen en alguns estats membres, a tots els països de la Unió Europea hi ha un permís retribuït específic per al pare, excepte en el cas d'Irlanda. La durada és de 18 dies a Finlàndia; dues setmanes a Dinamarca, França, Itàlia, Espanya i el Regne Unit; 5 dies a Portugal; 3 a Alemanya; 2 als Països Baixos i Luxemburg; fins a l'únic dia de permís retribuït concedit als pares grecs.

A Espanya el reconeixement de la igualtat entre sexes i la preocupació per la conciliació entre la vida familiar i professional han estat especialment tardans. Tradicionalment, s'ha considerat la dona com la responsable de les tasques domèstiques, i la participació en el mercat laboral, com un fet merament anecdòtic, sempre que no entrés en contradicció amb les responsabilitats familiars.

El principal text legal en matèria de conciliació no es promulga fins a l'any 1999, amb la Llei 39, per a promoure la conciliació de la vida familiar i laboral de les persones treballadores, i incorpora a la legislació espanyola principis reconeguts en les directives europees ja esmentades. Aquesta llei introdueix canvis legislatius amb l'objectiu d'afavorir els permisos de maternitat i paternitat, sense que això afecti negativament les possibilitats d'accés a l'ocupació, a les condicions de treball i l'accés a llocs d'especial responsabilitat de les dones. Al seu torn, es facilita que els homes siguin copartícips de la cura dels fills des del mateix moment del naixement o de la incorporació a la família.

No obstant això, no és fins a l'any 2007 quan es promulga la Llei orgànica de 22 de març per a aconseguir la igualtat efectiva entre homes i dones, que introdueix mesures a favor de la dona que tendeixen a aconseguir una autèntica paritat, però també inclou disposicions a favor de l'home en un intent per aconseguir la coresponsabilitat, com l'ampliació del permís de paternitat.

Entre les novetats destaquen la possibilitat de fraccionar el gaudi de les excedències voluntàries, la possibilitat de reducció d'1/8 de la jornada total ampliant l'edat màxima del menor a vuit anys, l'ampliació del permís de lactància per a parts múltiples o la negociació de plans d'igualtat per a empreses de més de 250 treballadors.

No obstant això, la mesura més innovadora per a afavorir la conciliació de la vida personal, familiar i laboral recollida en aquesta llei orgànica de 2007 és el permís de paternitat de 13 dies de durada, ampliable en cas de part múltiple en 2 dies més per cada fill o filla a partir del segon, com també en el cas de famílies nombroses. Es tracta d'un dret individual i exclusiu del pare, que es reconeix tant en els supòsits de paternitat biològica com en els d'adopció i acolliment. També s'introdueixen millores en el permís actual de maternitat, ampliant-lo en dues setmanes per als supòsits de fill o filla amb discapacitat, podent fer ús d'aquesta ampliació indistintament tots dos progenitors.

1.6. Conciliació de la vida professional i personal. Qüestió solament de dones?

Tal com hem comentat fins ara, probablement les dones tenen més dificultats objectives per a trobar l'equilibri entre les esferes privades i laborals, però no podem identificar la conciliació únicament amb un tema femení. Les dones a Espanya fan front especialment als problemes de desequilibri. En molts casos, la gran disparitat en els permisos de maternitat i paternitat reforça els rols tradicionals de gènere, i ja hem esmentat l'existència de problemes, com la doble jornada o la segregació vertical. Certs prejudicis, com la suposició que les mesures de conciliació es dirigeixen únicament a mares treballadores amb nens petits encara són vius en gran part de la societat espanyola.

No obstant això, la conciliació no solament és un assumpte de dones que fan malabarismes amb la feina i amb una llar i una família, encara que això sigui certament una part important d'aquesta. L'equilibri és rellevant per a tothom qui, independentment de l'edat, raça o gènere, tracta de trobar un ritme que li permeti combinar amb més facilitat la feina amb altres responsabilitats o aspiracions.

Estudis recents assenyalen que els treballadors busquen un equilibri més gran entre activitats laborals i no laborals no solament per dedicar més temps a l'atenció dels fills, sinó que també volen, i fins i tot en major proporció, comptar amb més espai per a dedicar-se a les activitats d'oci, esport o als amics.

El problema és que en molts casos els homes continuen essent exclosos de l'àmbit privat, i fins i tot penalitzats quan expressen el desig de conciliació. D'acord amb els resultats d'una enquesta feta el 2004, el 95% dels pares a Espanya va dir que no havia gaudit mai d'un permís de paternitat, i ni tan sols es plantejaven fer-ho en el futur. A més, el 2010 solament l'1,75% dels pares a Espanya havia compartit part de les 16 setmanes de permís de maternitat obligatòria amb els cònjuges. Però el realment sorprenent és que les dues setmanes de permís de paternitat exclusiu del pare, i en vigor des de l'any 2007, van ser rebutjades pel 20% dels homes. Alguns estudis expliquen aquest rebuig per la por al fet que les empreses entenguin aquest desig de conciliació com un compromís o implicació inferiors.

2. Conciliació i conflicte

En estudiar la conciliació, alguns autors han analitzat els aspectes positius de la relació entre l'àmbit personal i el professional. Tanmateix, la majoria dels treballs han centrat l'atenció en el conflicte que pot sorgir entre tots dos entorns a conseqüència de la falta d'equilibri o conciliació. Dedicarem aquest apartat a estudiar què és el conflicte, els antecedents i les conseqüències té.

2.1. Concepte de conflicte

La teoria principal per a explicar el conflicte entre vida personal i professional és la teoria de rols, que implica que tenir múltiples rols distreu, drena recursos i resulta en la sobrecàrrega i la tensió de rol, cosa que en definitiva conduiria a l'estrès.

Greenhaus i Beutell (1985) parteixen d'aquesta base i defineixen el **conflicte feina-família** com una forma de conflicte interrol en el qual les pressions dels àmbits laborals i familiars són mútuament incompatibles en algun aspecte. Aquest model suposa que les pressions d'un rol són més intenses quan aquest rol és considerat central per a la imatge d'un mateix, i quan hi ha fortes sancions per l'incompliment de les demandes del rol. Aquests autors defineixen tres tipus de conflicte, en funció de la font, que han estat considerats en estudis posteriors per diferents investigadors:

1) **Conflicte basat en el temps.** Entenent que el temps personal és limitat, la multiplicitat de rols exercida per una mateixa persona pot competir per aquest temps personal i adoptar dues formes:

- Les pressions de temps associades a la pertinença a un rol poden fer físicament impossible complir les expectatives de l'altre rol.
- Les pressions d'un rol poden provocar preocupacions que poden ser presents fins i tot quan físicament es tracta de complir les exigències de l'altre rol.

2) **Conflicte basat en la tensió.** La tensió derivada d'un rol dificulta el compliment de les demandes de l'altre.

3) **Conflicte basat en el comportament.** Patrons específics de comportament derivats d'un rol poden ser incompatibles amb les expectatives relatives a un altre rol.

Des del camp de la psicologia s'han proposat alternatives a la teoria de rol, entre les quals destaquen les que remarquen la relació positiva i negativa entre feina i família, com també una asimetria en la permeabilitat dels límits de les

activitats laborals i no laborals. Així, el concepte de *conflicte* ha evolucionat en el temps, i la majoria dels autors reconeixen la direcció de la interferència, de manera que s'estudien dos conceptes diferents encara que relacionats, segons si la feina interfereix en la vida familiar o personal (*work to family / life conflict*, des d'ara WFC i WLC), o si és la vida familiar o personal la que interfereix en la feina (*family/life to work conflict*, des d'ara FWC i LWC).

Altres teories proposades des del camp de la psicologia per a explicar el conflicte són la teoria de la conservació de recursos, la teoria de l'autodiscrepància, la teoria de la identitat social i la teoria de l'intercanvi social. En alguns casos, es persegueix la integració de marcs teòrics que superin les crítiques de models previs, ja que cap model no podria explicar satisfactòriament de manera aïllada com els treballadors experimenten la intersecció entre els àmbits laborals i no laborals.

2.2. Antecedents del conflicte

La majoria dels estudis més actuals relatius als antecedents del conflicte ja recullen la direcció de la interferència (WLC/LWC), i distingeixen bàsicament tres grups de variables: característiques individuals o demogràfiques, característiques relacionades amb la feina i característiques no relacionades amb la feina.

1) **Característiques individuals o demogràfiques**, bàsicament el gènere, nivell educatiu, ingressos i habilitats o capacitat d'espavilar-se.

El gènere és una de les característiques més estudiades i mereix una atenció especial, atesa l'assumpció general de gran part de la societat que la conciliació és encara un problema de dones, si bé els resultats empírics no són sempre concloents. Mentre que alguns autors mantenen que les dones experimenten un conflicte més important que els homes quan intenten equilibrar el doble rol com a empleades i cuidadores de les famílies, altres consideren que el gènere no és un antecedent significatiu del conflicte, potser a causa de l'avenç social en idees relatives al gènere, la paternitat i la identitat de la feina. No obstant això, alguns estudis assenyalen que els antecedents del conflicte poden ser diferents per a homes i dones, en observar que per a les dones són les variables relacionades amb la feina les que millor expliquen el conflicte, mentre que per als homes cal recórrer a variables personals i familiars.

2) **Característiques relacionades amb la feina**, com el nombre d'hores de dedicació, implicació, mobilitat, flexibilitat d'horaris, torns, autonomia, inseguretats laborals, tensió i suport a la feina.

En general es tracta de factors associats al conflicte basat en el temps i en la tensió, estretament relacionats amb l'estrès a la feina. La inseguretat laboral té un efecte significatiu per a tots dos sexes, potser perquè una possible resposta a la inseguretat de l'ocupació és incrementar l'esforç que es fa a la feina.

Llargues jornades, hores extraordinàries constants, rotacions irregulars de treball o dedicació de caps de setmana i vacances es relacionen amb un conflicte més greu. No obstant això, la relació entre l'horari laboral i l'estrès no és sempre consistent, i s'haurien de tenir en compte un altre tipus de variables, com si l'empleat o empleada vol treballar el nombre d'hores que realment treballa; valors culturals, com l'individualisme o col·lectivisme; o bé es poden donar explicacions alternatives basades en el nivell d'ingressos, taxes de desocupació o suport familiar.

Quant a la flexibilitat, la majoria dels autors suposen que la majoria dels empleats necessiten un determinat nivell de flexibilitat per a arreglar-se amb les demandes derivades de les feines i les vides personals. Tenir la capacitat per a triar l'horari d'entrada i sortida, coordinar les vacances amb les necessitats de la família, i la possibilitat de contactar telefònicament amb la família serien alguns elements importants i fàcils d'implantar en moltes empreses que servirien per a augmentar la sensació de control i d'equilibri entre tots dos àmbits. Aquest control més gran s'associaria a un nivell més baix de conflicte, a més d'una satisfacció més gran a la feina i més benestar familiar.

3) Característiques no relacionades amb la feina, com la implicació en la família o en tasques no laborals, hores dedicades, suport familiar, tensió, conflicte familiar, nombre de fills, edat dels fills, ocupació del cònjuge i estat civil.

Bàsicament s'inclouen factors associats al conflicte basat en el temps, que fan que una persona dediqui molt de temps a activitats familiars o no laborals.

La percepció de la importància de la família en el cas espanyol és un antecedent significatiu tant per a homes com per a dones. Així, com més gran és la importància de la família, menys conflicte s'experimenta perquè la família sempre tindria prioritat. Això implica que l'empleat s'enfocaria bé a la família o bé a la feina, mantenint un sistema tradicional de repartiment de rols que evités el conflicte però que en realitat tampoc no conduiria a situacions d'equilibri (De Luis i altres, 2004).

2.3. Conseqüències del conflicte

D'altra banda, hi ha nombrosos estudis que constaten l'existència de conseqüències negatives derivades del conflicte, i que efectivament s'haurien d'evitar pel bé dels individus, famílies, empreses i societat en general. Bàsicament, la literatura assenyala tres grans grups de conseqüències, segons es relacionin amb la salut física o psíquica dels treballadors afectats, amb les famílies o amb la feina de manera més directa. Com comprovarem a continuació,

moltes d'aquestes conseqüències negatives són encara més rellevants per als homes que per a les dones. De nou, un senyal més per a recordar-nos que la conciliació no és solament un tema de dones.

1) Salut física i psíquica

La tensió de rol associada a la feina, la tensió de rol associada a la família i el conflicte feina - vida personal estan directament relacionats amb la deterioració de la salut física i un increment de l'angoixa vital. S'identifica el WFC (conflicte feina-família) com a causa de depressió, dolències físiques, hipertensió i l'increment en el consum d'alcohol. Curiosament, la relació entre FWC i els trastorns relacionats amb l'ansietat pot ser superior en homes que en dones.

2) Conseqüències per a la família

Una important línia d'estudis se centra en els efectes que la feina, i en aquest cas el conflicte derivat de la multiplicitat de rols, té sobre la família. La tensió i l'estrès generats pel conflicte poden provocar problemes en el desenvolupament dels rols paterns o de parella que condueixen a una menor satisfacció amb la vida marital i familiar, i que afectaria tant homes com dones.

També hi ha conseqüències per als fills segons el nombre d'hores que treballen els progenitors, efectes sobre els resultats escolars o el benestar general.

3) Conseqüències laborals

La presència d'efectes psicològics negatius comentats més amunt es tradueix en rendiments laborals més baixos i menys recomanacions de retribució respecte a treballadors no afectats pel conflicte, sobretot en el cas dels homes, que resulten més penalitzats que les dones en la mateixa situació (Butler i Skattebo, 2004).

És especialment rellevant en l'àmbit laboral la relació entre l'existència de conflicte i la síndrome d'esgotament professional (o *burnout*), que a més de símptomes d'estrès i cansament inclou el desenvolupament d'actituds negatives, insensibilització, esgotament personal i sentiments de falta de realització professional.

Una altra conseqüència àmpliament estudiada és la major intenció d'abandó de l'empresa en els treballadors que pateixen el conflicte. En la mateixa línia, altres treballs analitzen la relació del conflicte amb tres fenòmens de desatenció de les obligacions laborals, com són l'absentisme, la tardança i l'anticipació de l'hora de sortida del lloc de treball.

Entre els treballadors afectats també s'observa una menor percepció d'èxit professional, baixa satisfacció laboral i baixa satisfacció amb el desenvolupament de la carrera.

3. Implantació de mesures de conciliació: resultats

A pesar que sembla evident que les empreses tenen arguments importants per a prevenir el conflicte entre vida personal i laboral, i dissenyar estratègies d'intervenció per a la conciliació, l'adopció i l'extensió efectives d'aquest tipus de mesures és molt baixa, i en la majoria dels casos les empreses es limiten a complir la legislació vigent, que continua massa vinculada al gènere. Solament un percentatge minoritari d'empreses espanyoles té una política de conciliació efectivament implantada i aplicada, i la conciliació laboral amb prou feines s'esmenta en els convenis col·lectius.

Per tant, queda pendent comprendre aquest comportament de les empreses, analitzant quins factors afavoreixen la implantació de mesures de conciliació entre l'àmbit professional i el personal, i quins són els resultats de la implantació d'aquestes mesures.

Entre els antecedents de la implantació de programes de conciliació se solen considerar la grandària de les empreses, el nombre de dones o la presència de dones en llocs directius, la taxa de desocupació del mercat laboral, o la pertinença a determinats sectors i sobretot al sector públic. Un dels factors assenyalats, però rebutjat per altres autors, és la percepció del benefici associat a les mesures de conciliació i el coneixement d'aquestes mesures, o el grau d'atenció que la directiva presta a aquests temes. En definitiva, aquests factors explicarien per què unes empreses ofereixen mesures de conciliació més que altres.

D'altra banda, els resultats de les polítiques de conciliació s'han analitzat de manera individualitzada segons la pràctica concreta desenvolupada, o bé considerant simultàniament el conjunt de beneficis oferts. A continuació presentem un resum dels resultats de diferents estudis dedicats a l'anàlisi de les conseqüències positives derivades de la **implantació de mesures de conciliació**:

- La primera de les conseqüències que caldria tenir en compte en implantar programes de conciliació és que aquestes mesures aconseguen **disminuir el conflicte** actual, la qual cosa ja tindria de manera indirecta conseqüències positives sobre un altre tipus de variables que ja s'han vist en l'apartat anterior, i que apareixerien com a conseqüència del desequilibri entre els àmbits laborals i no laborals.
- Els treballadors mostren un **major compromís** amb l'organització com també una menor intenció de deixar els llocs de treball, independentment de si es beneficien o no de les mesures de conciliació que ofereix l'organització (Grover i Crooker, 1995). Concretament, els empleats que reuneixen les condicions per a acollir-se a les mesures d'atenció a menors

presentarien un compromís afectiu més gran. Aquests resultats donen suport a la teoria que oferir ajuda als empleats que ho necessiten simbolitza preocupació per part de l'organització, la qual cosa provoca un compromís més gran dels empleats.

- La pràctica més analitzada per la literatura acadèmica ha estat la **flexibilitat**, que s'associa amb resultats tan diversos com increments de la productivitat i la moral; reducció de l'absentisme, desatenció del lloc de treball i ús d'hores extres; compromís organitzatiu, i satisfacció laboral, especialment per a les dones o per als que tenen responsabilitats familiars. Concretament, la feina a temps parcial s'associa amb una menor interferència de la feina en la família, millor capacitat de gestionar el temps, més satisfacció per al cas de dones tant en posicions directives o professionals com en llocs de menys categoria. La intenció d'abandonar l'empresa es redueix amb les mesures de flexibilitat d'horaris i cura de dependents, si bé s'observa la importància del suport previ de la supervisió com a variable medidora d'aquestes relacions. No obstant això, sembla convenient la combinació de mesures de conciliació amb altres pràctiques de recursos humans com el redisseny de llocs de treball i les iniciatives que afavoreixin el compromís amb l'organització.
- L'oferta de mesures de conciliació fins i tot es pot considerar una **estratègia de selecció**. Concretament, diversos estudis conclouen que els individus amb conflictes importants se senten més atrets per organitzacions que ofereixen horaris flexibles, mentre que els que mostraven menys conflictes preferien companyies que els oferissin la possibilitat del teletreball. A Espanya la revista *Actualidad Económica* publica un rànquing anual de les millors empreses per a treballar, en el qual es tenen en compte les organitzacions que no solament cuiden els empleats sinó que a més els ofereixen les màximes possibilitats de desenvolupament professional. El teletreball i la flexibilitat horària apareixen com a mesures estrella per a aconseguir un clima més bo, més productivitat i motivació a les empreses que ocupen els primers llocs del rànquing, com BBVA i Kimberly Clark.
- En contra de la identificació tradicional de les polítiques de conciliació i els seus beneficis amb la presència de personal femení a les empreses, molts estudis demostren específicament que també els **homes** aconsegueixen millorar el nivell d'estrès, reduir les hores de feina i la intenció d'abandonar l'empresa, augmentar la satisfacció laboral i personal o disminuir malalties de caràcter psicossomàtic.
- En una altra línia, les iniciatives a favor de la conciliació incrementen el **valor de cotització** de les empreses que les ofereixen des que anuncien que les adoptaran, sobretot en sectors tecnològicament avançats i amb una proporció alta de treballadores. D'alguna manera, la imatge de l'empresa

millora en l'entorn en què desenvolupa l'activitat gràcies a aquesta oferta de mesures.

- A Espanya és recent l'aparició del **certificat EFR** (empresa familiarment responsable) atorgat per la fundació Másfamilia, i que acredita que les empreses que aconseguen la distinció són personalment i familiarment responsables. Aquesta acreditació es relaciona amb una millora de la reputació social corporativa, i amb implicacions tant per a la societat (mitjançant la igualtat d'oportunitats entre gèneres, la recuperació de la taxa de natalitat, etc.) com per a l'empresa (amb relació directa amb la productivitat i la retenció del talent). El juny del 2012 ja són 318 les empreses acreditades, de les quals destaquen grans organitzacions com Microsoft, Banesto, Endesa, Enagas, BBVA, Leche Pascual o Línea Directa.
- Finalment, i per a convèncer els més escèptics, cal destacar que diversos estudis relacionen l'oferta de mesures de conciliació amb un millor **resultat** de l'organització, considerant diferents mesures com benefici-vendes, resultats relatius a la participació de mercat, mesures de qualitat dels productes, capacitat per a retenir el personal i relació directiu/empleat i dades estrictament financeres.

No obstant això, no podem deixar de reconèixer l'existència de certes **barreres per a la difusió de mesures de conciliació**:

- Els treballadors poden sentir **recels** que els desanimin a l'hora d'utilitzar mesures de conciliació, com la por que l'empresa entengui aquest ús com una falta de compromís, i fins i tot com una autolimitació per a un futur desenvolupament professional. Si els empleats perceben que l'ús de mesures de conciliació afectarà negativament les possibilitats de promoció, increments de retribució, desenvolupament professional i fins i tot estabilitat a l'empresa, poden optar per no gaudir d'aquestes mesures.
- Malgrat els esforços organitzatius en l'adopció, disseny i implementació de programes de conciliació, moltes empreses condicionen la concessió de mesures de conciliació a l'aprovació del **supervisor**, que es pot convertir en obstacle per a la difusió d'aquests programes. El supervisor pot denegar la concessió per diverses raons, que en molts casos no responen a raons objectives sinó a percepcions relatives als costos, pèrdua de control, falta d'incentius, el treball administratiu addicional, o perquè representa que aquestes polítiques no estan relacionats amb la productivitat de l'organització o altres resultats positius, com la reducció de l'absentisme o la moral elevada.
- Efectivament, en aquest context de crisi algunes empreses poden ser conscients dels beneficis associats a la conciliació, però considerar-los massa difusos i difícils de **quantificar**, i estimar en una proporció més elevada costos administratius i dificultats en la implantació d'aquestes mesures.

Alguns empresaris tindrien por d'una demanda il·limitada de mesures de conciliació, que podria ser contrària als interessos de l'organització o provocar situacions de ressentiment en els treballadors que no les gaudissin, i d'alguna manera es podrien veure afectats de manera negativa per situacions de sobrecàrrega de treball.

Davant aquests recels, n'hi hauria prou de recordar que la conciliació de la vida professional i personal comporta conseqüències positives per a l'empresa, per als treballadors i per a la societat en general. Les empreses poden percebre problemes en el disseny de fórmules flexibles de treball, però també hi ha maneres de superar molts d'aquests problemes, construint noves relacions de confiança i compromís entre empresaris i empleats. Certament, sembla que val la pena intentar-ho.

4. Tipologia de mesures de conciliació

A més de les mesures de conciliació que recull la legislació vigent, moltes empreses han optat per oferir als empleats altres beneficis addicionals amb l'objectiu de facilitar l'equilibri entre la vida professional, familiar i personal.

Algunes empreses opten per una oferta àmplia de mesures, mentre que altres prèviament analitzen les necessitats dels treballadors per implantar solament les mesures més apropiades per als requisits dels empleats, i que d'alguna manera coincideixin amb els objectius corporatius. En definitiva, es busquen noves formes d'organització que responguin a les noves necessitats de la societat, de les empreses i dels treballadors, permetent a les dones la integració de la vida laboral i social, i als homes l'exercici del dret a assumir les responsabilitats domèstiques i familiars.

Entre les mesures principals de conciliació adoptades per les empreses sobresurten:

1) Les polítiques relacionades amb la **flexibilitat en el temps** representen l'adequació de la jornada laboral tradicional de vuit hores i horari partit a les noves necessitats personals dels treballadors. L'obstacle principal és la cultura de presència, amb llargues jornades, que no obstant això no impliquen increments de productivitat.

- L'horari laboral flexible és la mesura més estesa i és molt fàcil d'aplicar. Permet que el treballador pugui triar, segons les necessitats personals, l'horari d'inici i de finalització de la jornada, sempre que compleixi el total d'hores diàries exigibles.
- La feina a temps parcial és una altra modalitat present en moltes empreses, i per la qual fins ara opten majoritàriament dones. La feina compartida representaria la possibilitat de combinar la feina a temps parcial de dos o més treballadors.
- Altres mesures molt populars són la jornada contínua/intensiva (sense aturs en la jornada diària del treballador), la setmana laboral comprimida (de manera que el treballador concentra les hores de treball setmanal en 3 o 4 dies), el còmput anual d'hores de treball o la possibilitat d'abandonar el lloc de treball per emergència familiar, que és una de les mesures més esteses perquè és fàcil d'implantar. Encara que la legislació vigent recull la reducció de la jornada laboral per als treballadors amb menors a càrrec, les variacions o millores ofertes per les empreses poden venir tant del fet que el benefici duri més (la LO 3/2007 estableix el límit d'edat dels menors a càrrec del treballador en 8 anys), una reducció de la jornada que no quedi

subjecta als límits legals (un vuitè com a mínim i un màxim de la meitat de la durada d'aquella segons la legislació vigent) o fins i tot una reducció del sou més favorable per al treballador que el sistema proporcional.

2) La implantació de **mesures de flexibilitat a l'espai** posa fi al model tradicional de presència contínua a les empreses, en gran part gràcies a l'ús de noves tecnologies, com Internet, correu electrònic, videoconferències, etc., que han alterat l'estructura i la manera de treballar a les organitzacions. Segons l'extensió, es distingeix el teletreball, el treball semipresencial o l'ús esporàdic de mesures de flexibilitat espacial. La legislació espanyola no preveu expressament aquestes formes de treball a distància, però tampoc no les prohibeix, articulant-se mitjançant contractes laborals i arrendaments de serveis. Aquesta opció és més present en el sector públic, grans empreses i en entorns de treball en els quals els individus són responsables de la qualitat del propi rendiment.

3) Les **polítiques de suport a l'empleat** tenen com a objectiu ajudar a integrar les responsabilitats i necessitats relacionades amb l'esfera familiar i personal en la vida diària dels treballadors. Bàsicament engloben pràctiques d'assessorament, beneficis socials o extrajurídics, com les assegurances mèdiques, i serveis per a la cura de fills petits i ancians i altres serveis domèstics.

4) Finalment, les **excedències o permisos de llarga durada** inclouen l'extensió dels permisos de maternitat, paternitat i lactància més enllà del que estipula la llei, l'extensió de les excedències per a la cura de fills, persones d'edat, discapacitats, etc., més enllà dels límits temporals establerts per la llei, període sabàtic o "atur" professional, possibilitat de prendre's un temps lliure, o fins i tot l'intercanvi de sou per temps lliure o vacances. En sentit estricte, aquestes mesures són de conciliació a llarg termini, ja que el que fan és donar prioritat a l'àmbit personal dedicant-se exclusivament a fills, dependents o qualsevol altra situació personal prevista.

5. Conciliació, cultura i enriquiment

Promoure la conciliació des de l'àmbit empresarial té més a veure amb el canvi de cultura organitzativa que amb oferir més i més mesures als empleats. Malgrat l'existència de polítiques formals i programes dissenyats per a ajudar els treballadors en l'harmonització de dominis professionals i privats, cultures organitzatives que realment no donin suport a la conciliació podrien socavar l'eficàcia d'aquests programes.

La disponibilitat percebuda de polítiques de conciliació és important per als treballadors a l'efecte de resultats positius com el compromís, la satisfacció o l'autopercepció de productivitat. Cada vegada més s'estudia la presència d'una cultura de suport a l'empleat, i les diferents manifestacions. No es tracta que les companyies ofereixin mesures de conciliació, sinó que l'empleat percebi un suport per part de l'organització, i de l'absència de barreres culturals en aquesta.

En molts casos les empreses ofereixen una sèrie de mesures de conciliació als treballadors que en la pràctica no s'utilitzen. Encara que alguns empresaris no entenguin aquesta baixa participació com un problema organitzatiu, l'increment dels nivells d'estrès, fatiga i malaltia associats tant al WLC (interferència de la feina en la vida personal) com a l'LWC (interferència de la vida personal en la feina) afecten tant l'efectivitat com el benestar individual i de l'organització. Una cultura organitzativa favorable a la conciliació influiria tant en les actituds de l'organització com en les decisions dels empleats d'usar o no les mesures de la conciliació.

McDonald i altres (2005) presenten cinc dimensions que hi ha darrere el concepte de *cultura WLB* (balanç feina-família):

- la falta de suport de gestió per a mantenir l'equilibri feina-família;
- la percepció de les conseqüències negatives de carrera;
- les expectatives de l'organització del temps;
- la naturalesa de gènere de la utilització de la política, i
- la percepció d'injustícia pels empleats sense responsabilitats familiars.

Per acabar aquest mòdul dedicat a la conciliació de la vida professional i personal, voldríem incorporar el concepte d'*enrichment* o **enriquiment**, que implica aportar una visió molt més positiva a la relació entre tots dos àmbits. Greenhaus i Powell (2006) van definir l'enriquiment com la mesura en la qual el desenvolupament d'un rol millora la qualitat de vida de l'altre. Especifica-

ment, mentre la conciliació es refereix a la gestió de les responsabilitats laborals i no laborals, l'enriquiment se centra en els recursos obtinguts en un àmbit, i que poden ser valuosos en l'altre.

Aquest enfocament molt més positiu de la relació entre les diferents esferes personals, familiars i professionals dels treballadors potenciaria l'extensió de la conciliació com a objectiu estratègic de les empreses. Les iniciatives d'equilibri entre la vida professional i personal serien una manera de respondre simultàniament als canvis demogràfics de la força de treball i a mercats cada vegada més competitiu. La conciliació de la vida professional i personal té el potencial de millorar la qualitat de vida dels treballadors i al mateix temps incrementar la capacitat d'aconseguir els objectius organitzatius previstos, per la qual cosa representen una oportunitat que les empreses no haurien de deixar passar.

Activitats

1. Qüestions sobre el mòdul

A fi de mostrar al lector el grau en què el mòdul ha estat correctament comprès i assimilat, proposem que respongueu a les qüestions següents que es plantegen a continuació:

- a) Raoneu el vostre acord o desacord amb la afirmació següent: “La conciliació de la vida professional i personal és un dret de totes les treballadores”.
- b) Quina és la diferència principal entre l'enfocament de la conciliació de la vida professional i personal i la perspectiva de l'enriquiment?
- c) Quines són les conseqüències principals del conflicte entre vida professional i personal?
- d) Expliqueu la importància de la cultura organitzativa per a la conciliació de la vida professional i personal dels treballadors.
- e) Quines són les barreres més freqüents per a la implantació efectiva d'un programa de conciliació?
- f) Per què el desequilibri entre la vida professional i personal dels treballadors és un problema en la societat actual i no ho era fa unes dècades?

2. Cas: RCC Assessors

RCC Assessors és una empresa dedicada a tasques d'assessoria, consultoria i gestoria de pimes amb activitat en l'àmbit nacional. Actualment l'empresa té una plantilla de 240 treballadors, dels quals el 60% són dones i el 40% són homes. El 70% de la plantilla té una edat compresa entre vint-i-cinc i quaranta anys, i el 65% del personal té una antiguitat inferior a quinze anys. El 90% dels llocs directius està ocupat per homes.

Recentment l'empresa ha estat sancionada per no complir el principi d'igualtat de tracte amb els treballadors. En el procediment sancionador es va acordar la substitució de les sancions accessòries per l'elaboració i aplicació d'un pla d'igualtat. La sanció imposada a RCC Assessors ha fet que Maria González, directora de recursos humans de l'empresa, es replantegés la situació dels treballadors des d'un altre punt de vista.

La Maria treballa a l'empresa des de fa més de quinze anys, ocupa el lloc actual des de fa gairebé quatre anys i està molt satisfeta amb el desenvolupament de la feina, i amb el lloc aconseguit després de tants anys de dur esforç. De fet, és la primera dona que ha aconseguit un lloc directiu de primer nivell a l'empresa. Fins ara sempre havia pensat que aconseguir un lloc de responsabilitat no era més que qüestió de compromís i esforç per part de l'empleat, però recentment ha estat mare. Sempre havia tingut intenció de tenir fills, però havia posposat aquest moment per raons professionals. Preocupada perquè la maternitat afectava la posició aconseguida, la Maria va renunciar a gran part de la baixa maternal per incorporar-se a la feina tan aviat com fos possible. El temps que va estar de baixa va estar permanentment en contacte amb l'empresa, i gràcies a la connexió amb els sistemes informàtics des de casa seva va revisar tots els assumptes que van afectar el seu departament. Actualment ha reprès la feina amb la mateixa dedicació que tenia abans de la maternitat, treballant una mitjana de deu hores diàries, i estant permanentment disponible per a qualsevol consulta gràcies al telèfon i el portàtil, fins i tot els caps de setmana. Aquests últims mesos estan passant factura a la Maria, que cada vegada se sent més exhausta. Pràcticament no veu el fill, i aquesta situació li està causant problemes amb la parella, que no entén que el ritme de treball de Maria sigui sostenible.

La Maria sempre havia considerat que RCC Assessors era una empresa amb una composició bastant equilibrada en qüestió de gènere. Però reflexionant sobre el tema de la conciliació, ha observat que si bé en cap cas no hi ha una discriminació objectiva per raó de gènere en matèria salarial, els homes ocupen llocs més ben valorats i, per tant, més retribuïts, acumulen més antiguitat i sobretot aconsegueixen nivells jeràrquics més alts.

Una altra dada alarmant que es detecta és la dels alts nivells de rotació, en general a l'empresa i més encara en alguns departaments. La taxa de rotació entre les treballadores gairebé duplicava les xifres d'abandó entre els treballadors. La Maria va decidir tenir reunions informals amb alguns dels empleats que havien deixat recentment l'empresa, per obtenir informació que podia ser rellevant. En aquestes entrevistes algunes antigues treballadores van confessar fins i tot que actualment ocupaven llocs de treball pitjor retribuïts que els que van tenir a RCC Assessors, però que havien optat per un equilibri més gran entre la vida privada i la vida professional. En general, es detectava un ambient de malestar generalitzat. Els treballadors

es queixaven de la càrrega excessiva de treball, de l'alt nivell d'exigència i de la poca atenció que rebien per part de l'empresa.

La Maria vol plantejar pròximament al comitè de direcció quins seran els passos que s'han de fer per a elaborar el pla d'igualtat, insistint especialment en el tema de la conciliació. Actualment l'empresa no ofereix cap mesura addicional a les que preveu la llei, però és que a més està veient que molts treballadors de l'empresa renuncien a les baixes de paternitat que preveu la llei, i que fins i tot en els últims casos moltes treballadores no han fet efectiu el dret al temps de lactància. Alguns membres del comitè de direcció plantegen dubtes respecte a la dificultat d'implantar un programa de conciliació i el cost econòmic que tindrà, la Maria sap que ha de preparar bé els arguments per a convèncer el comitè de la necessitat d'incorporar mesures de conciliació en el pla d'igualtat.

Preguntes sobre el cas

- a) Quins problemes veieu en la implantació d'un programa de conciliació a RCC Assessors?
- b) Quins haurien de ser els arguments principals de la Maria per a convèncer el comitè de direcció de la importància d'incloure mesures de conciliació en el pla d'igualtat?
- c) Qui haurien de ser els destinataris de les mesures incloses en el programa de conciliació de la vida professional i personal?
- d) Quines mesures suggeriríeu que s'incloguessin en aquest programa? Per què?
- e) Quines són les conseqüències principals que espera aconseguir amb la implantació d'aquest programa?

Bibliografia

Bibliografia bàsica

Greenhaus, J. H.; Beutell, N. J. (1985). "Sources of conflict between work and family roles". *Academy of Management. The Academy of Management Review* (pre-1986, núm. 10).

Greenhaus, J. H.; Powell, G. N. (2006). "When work and family are allies: a theory of work-family enrichment". *Academy of Management Review* (vol. 31, núm. 1, pàg. 72).

Luis Carnicer, M. P. de; Martínez Sanchez, A.; Pérez Perez, M.; Vela Jimenez, M. J. (2004). "Work-family conflict in a southern European country: the influence of job-related and non-related factors". *Journal of Managerial Psychology* (núm. 19, pàg. 466-489).

McDonald, Paula K.; Brown, K.; Bradley, Lisa M. (2005). "Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy". *Women in Management Review* (vol. 1, núm. 20, pàg. 37-55).

Poelmans, S.; Chinchilla, N.; Cardona, P. (2003). "The adoption of family-friendly HRM policies: competing for scarce resources in the labour". *International Journal of Manpower* (vol. 24, núm. 2, pàg. 128-147).

Complementària

Butler, A.; Skattebo, A. L. (2004). "What is acceptable for women may not be for men: the effect of family conflicts with work on job performance ratings". *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (núm. 77, pàg. 553-564).

Chang, A.; McDonald, P.; Burton, P. (2010). "Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review". *The International Journal of Human Resource Management* (vol. 13, núm. 21, pàg. 2381-2413).

Delgado, M.; Zamora, F.; Barrios, L.; Cámara, N.; Alberdi, I.; Rose, A. de (2009). *Fecundidad y trayectoria laboral de las mujeres en España*. Instituto de la Mujer.

Emslie, C.; Hunt, K. (2009). "«Live to work» or «work to live»? A qualitative study of gender and work-life balance among men and women in mid-life". *Gender, Work and Organization* (núm. 16, pàg. 151-172).

Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes.

