

# LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL: UN RETO ACUCIANTE EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL<sup>1</sup>

DIANA BENITO OSORIO

Licenciada en Dirección y Administración de Empresas, Universidad Rey Juan Carlos, España.  
Profesora titular de Escuela Universitaria Interina, Universidad Rey Juan Carlos, España.  
Dirigir correspondencia a: Paseo de los artilleros s/n. 28032, Madrid, España.  
diana.benito@urjc.es

Fecha de recepción: 27-02-2009

Fecha de corrección: 31-07-2009

Fecha de aceptación: 13-04-2010

## RESUMEN

Este trabajo sugiere un proceso de cambio organizativo cuya finalidad es la conciliación de la vida familiar y laboral. Este cambio organizacional surgirá como fruto de un cambio cultural. Para ello, se propone la creación de equipos de trabajo multidisciplinares autogestionados, que definan su propio proceso productivo, teniendo flexibilidad en su horario de trabajo, en un contexto de democracia organizativa. Este trabajo propone una nueva política de recursos humanos basada en las personas, de manera que todos los miembros de la organización participen en un proyecto de liderazgo compartido y se sometan a una reorganización productiva, dictando las fases a seguir para poder implantar el cambio con éxito.

## PALABRAS CLAVE

Conciliación de la vida familiar y laboral, medidas de implantación, equipos de trabajo y democracia organizativa.

**Clasificación JEL:** M14

<sup>1</sup> Este artículo se enmarca dentro del proyecto de investigación titulado "Las redes interempresariales virtuales como método de diversificación de las pymes" cuya referencia es CCG08-URJC/HUM-3465 que está financiado por la URJC y la Comunidad de Madrid (España).

## **ABSTRACT**

### ***Family and work-life balance: a pressing challenge in business management***

This work suggests an organizational change process for the purpose of achieving balance between family and work life. This organizational change will arise as the result of a cultural change. This is the reason that we propose the creation of self-managed multidisciplinary work teams that define their own productive process, having flexibility in their work schedule in a context of organizational democracy. This work proposes new human resource policies based people, in such a way that all the members of the organization participate in a shared leadership project and engage in a productive re-organization, determining the phases to be completed in order to implement the change successfully.

## **KEY WORDS**

Family and work-life balance, implementation measures, work teams, organizational democracy.

## **RESUMO**

### ***Conciliar a vida familiar e a vida profissional: um desafio premente na gestão empresarial***

Este trabalho sugere um processo de mudança organizacional no sentido de conciliar a vida familiar e profissional. Esta mudança organizacional irá emergir como o resultado de uma mudança cultural. Para este fim, propomos a criação de equipes multidisciplinares auto-geridas, que definam seu próprio processo produtivo, tendo flexibilidade em seu horário de trabalho, em um contexto de democracia organizacional. Este trabalho propõe uma nova política de recursos humanos com base nas pessoas, de modo a que todos os membros da organização participem de um projeto de liderança compartilhada e se submetam a um rearranjo produtivo, ditando as fases a seguir, a fim de implementar com sucesso a mudança.

## **PALAVRAS CHAVE**

Conciliação da vida familiar e profissional, medidas de implantação, equipes de trabalho e democracia organizacional.

## INTRODUCCIÓN

El bienestar social pasa por un replanteamiento de los valores sociales y económicos, que permite a las empresas aumentar su eficiencia y mejorar la calidad de vida de las personas. La conciliación<sup>2</sup> de la vida personal y profesional afecta a toda la sociedad, ya que involucra a todas las personas y a todas las edades. Este trabajo propone llevar a cabo un plan que suponga emprender un giro estratégico en las empresas en que se implante, para enfrentarse a la demanda social que existe sobre la conciliación entre la vida familiar y laboral.

El objetivo que se persigue es impulsar un proceso de cambio en la organización a fin de conciliar la vida familiar y laboral, y por lo tanto, en él se definirán las acciones y requisitos que se han de adoptar para implantar el plan. Este cambio organizacional surgirá como fruto de un cambio cultural, derivado de una serie de políticas y medidas que se desarrollarán a lo largo del trabajo. La creación de equipos de trabajo multidisciplinarios autogestionados (Cleland, 1996; Wheelan, 1999; Garvin, 2000), que definan su propio proceso productivo, teniendo flexibilidad en su horario de trabajo, y la democracia organizativa (Cloke y Goldsmith, 2002; Manville y Ober, 2003), se presentan como solución para la conciliación de la vida laboral y familiar. El cambio, por tanto, consiste en que cada persona ejerza su autocontrol en extremo, en coherencia con su responsabilidad

(Drucker, 2000), y en que, desde dentro de la organización se generen esfuerzos que persigan la armonización de los objetivos individuales de sus miembros y los objetivos colectivos (Leonard y Straus, 2000; Manville y Ober, 2003; Guerras y Navas, 2008). De manera que el control y la coordinación del trabajo queden bajo la responsabilidad de los empleados al autoimponerse una disciplina (Drucker, 2000).

Se trata de un proyecto compartido desde los pensamientos estratégicos hasta el día a día, incluyendo en él las necesidades de los clientes y los trabajadores, que plantea una actividad mucho menos jerarquizada, con flexibilidad horaria y con mayor autonomía, y que requiere, por ende, una elevada comunicación y responsabilidad (Drucker, 2000). Esta perspectiva de consideración de la empresa como una coalición de participantes es la que presenta la teoría del comportamiento de la empresa, y es socialmente beneficiosa para ella (Douma y Schreuder, 2004).

El enfoque que se ha desarrollado en este trabajo conduce directamente a la organización horizontal gestionada por procesos, donde el papel desempeñado por cada persona es contribuir al éxito del equipo. La reorganización productiva se llevará a cabo mediante un tipo nuevo de organización que rompa con el modelo tradicional de división del trabajo, reduciendo tanto los niveles de dirección como el número de directivos (Drucker, 2000); que posea un sistema de comunicación

---

2 Conciliar significa componer y ajustar las necesidades personales y laborales sin que una exceda a la otra y mantenerlas proporcionalmente iguales. Este equilibrio no es estático sino que va cambiando en función de las etapas laborales y las distintas situaciones personales.

eficiente y que potencie el aprendizaje de nuevos procedimientos de trabajo y la introducción de mejoras (Garvin, 2000); creando el deseo de conocer y saber en los trabajadores a través de la formación, la motivación y la autonomía. De este modo, el proceso de implantación se ha de apoyar en un cambio global centrado en la construcción de una cultura fuerte. Por lo tanto, un principio que ha de ser asumido en la cultura de la empresa es la importancia de las personas y de su participación para conseguir los objetivos estratégicos propuestos. Los equipos de trabajo constituyen el sistema a través del cual se articula la participación de las personas en la organización.

En el primer apartado se estudian las diferentes políticas empresariales de conciliación de la vida familiar y laboral, es decir, el conjunto de medidas que persiguen la integración entre la esfera productiva y la reproductiva. En el segundo y tercer apartados se elabora el proceso de cambio estratégico hacia la conciliación de la vida familiar y laboral, y su implantación, haciendo referencia tanto a la nueva política de recursos humanos como a la reorganización productiva, y la forma en la que éstas han de ser instauradas en la empresa. El trabajo finaliza en el apartado cuarto, en el cual se recogen las conclusiones.

## **I. POLÍTICAS EMPRESARIALES DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL: VALORES**

Las políticas de conciliación entre la vida profesional y la familiar están conformadas por un conjunto de disposiciones heterogéneas, que tienen el denominador común de arbitrar

medidas de integración entre la esfera productiva y la reproductiva. Sin embargo, no todas las empresas tienen las mismas posibilidades, de cara al desarrollo de políticas familiarmente responsables. Estudios en Estados Unidos y España apuntan hacia cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de programas de trabajo y familia en las empresas: el tamaño de la empresa, el porcentaje de empleados, la competitividad del mercado laboral y el grado de preocupación por reclutar y retener a su plantilla (Chinchilla y Poelmans, 2001). Por otra parte, una actitud proactiva de las organizaciones respecto de este tema puede ser de gran ayuda, teniendo en cuenta que no se trata sólo de la implementación de ciertas políticas que ayuden a mejorar este conflicto familiar-laboral, sino del desarrollo de una nueva cultura organizacional.

Hay una opinión cada vez más generalizada de que la adopción de valores y prácticas democráticas en las organizaciones se ha convertido en política y moralmente inevitable para poder conseguir la integración de la vida laboral y familiar (Kerr, 2004). Con el concepto de democracia organizativa se pretende apelar a todos aquellos esfuerzos que, dentro de una organización, persiguen la armonización de los objetivos individuales de sus miembros y de los objetivos colectivos (Forcadell, 2005). La forma de democracia organizativa más común, es la asociada con el incremento en la participación generalizada de los empleados/as en la toma de decisiones y en la gestión. De los procesos democráticos se derivan múltiples ventajas para la organización (Harrison y Freeman, 2004):

- Pueden fomentar el compromiso de los empleados/as con la organización.
- La participación en las decisiones tiende a mejorar el compromiso con las decisiones tomadas, lo que facilita su implantación.
- Ayudan a las personas a sentirse más responsables de los resultados obtenidos por la organización.
- Contribuyen a crear un clima más participativo, lo que puede mejorar la capacidad de cambiar.
- Proporcionan un mayor nivel de discrecionalidad a empleados y directivos, lo que les permite desarrollar habilidades de manera más completa, haciéndolos más valiosos para la organización.
- Es la forma correcta de hacer las cosas, desde una perspectiva moral.

Algunas empresas ya han implantado con éxito distintas prácticas de dirección democrática, como la toma de decisiones participativa en Visa Internacional, la democracia basada en los clientes en eBay, o prácticas de dirección democrática más radicales, como es el caso de Semco en Brasil o el cooperativismo de Mondragón Corporación Cooperativa en España. Por otro lado, en algunas grandes corporaciones como UPS o United Airlines, la mayoría de las acciones pertenecen a los trabajadores (Forcadell, 2005).

## **2. NUEVA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS: LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

Para poder llevar a cabo la estrategia propuesta se ha de producir un cambio radical en la organización del

trabajo, que será esencial en la evolución de la empresa. Se ha de seguir un modelo basado en *equipos multidisciplinares autogestionados*, donde se reduce o elimina el nivel supervisor o mando medio (Cleland, 1996; Drucker, 2000), logrando que los equipos sean responsables en un proceso de trabajo o en una parte importante de éste; entregando un producto o servicio a un cliente interno o externo, en donde ellos no únicamente realizan el trabajo con calidad sino que también son responsables de administrarse a sí mismos. Se cree que los equipos de trabajo tienen un mejor desempeño debido a que (Cleland, 1996; Whelenad, 1999):

- Se reúnen habilidades y experiencias complementarias que por definición, exceden las que pueda tener un individuo.
- Al desarrollar en forma conjunta objetivos, metas y enfoques claros, los equipos establecen comunicaciones que respaldan la mejora continua y la solución de problemas.
- Los equipos proporcionan una dimensión social única que mejora los aspectos económicos y administrativos del trabajo.
- Los equipos disfrutan de su trabajo, es más, se divierten al realizarlo.
- El cambio en el comportamiento ocurre también con más rapidez debido al compromiso colectivo, los equipos no se sienten tan amenazados por el cambio como los individuos.
- Debido al interés central en el desempeño, los equipos motivan,

retan, recompensan y respaldan a todos aquellos que se proponen cambiar la forma en que se hacen las cosas.

Este avance constante en la cultura de participación y autogestión de las personas se logra a través del trabajo en equipo, siendo el papel de las personas, el de contribuir al rendimiento del equipo (lo primordial es el éxito del equipo). La dinámica diaria la marcarán, por tanto, los equipos autogestionados, los cuales tienen sus propios retos y toman sus propias decisiones, lo que permitirá tener un gran número de personas en acciones de medio y largo plazo que generará una mayor creatividad ante la necesidad de toma de decisiones. De este modo, la creación de continuo conocimiento será consecuencia de una experiencia compartida, que permite el error, con base en la toma de decisiones por muchas personas (Leonard y Straus, 2000).

El hecho de que cada persona comprenda cómo su actuación influye en su equipo y cómo los logros del equipo contribuyen a los objetivos colectivos de la empresa, provoca que todos/as los/as empleados/as se sientan responsables por su actividad y respondan por sus obligaciones. Esta responsabilidad está íntimamente ligada a la flexibilidad en la forma de desempeñar el trabajo. Los equipos multidisciplinares autogestionados permiten responder a las necesidades del hogar en el momento que sea preciso, sin afectar al rendimiento laboral. Esta coordinación entre trabajo y familia es posible gracias a este novedoso método de trabajo. Por lo tanto, el

cambio histórico debe ser un cambio cultural, donde todas las personas deben sentirse integradas y partícipes del éxito, del intercambio de conocimiento, de la comunicación a todos los niveles, del acceso a la información, de la toma de decisiones con el equipo, del placer de satisfacer, de sorprender y añadir valor a los clientes (Cleland, 1996).

La idea que se manifiesta en este trabajo es la creación de equipos de personas que trabajen juntos para realizar un proceso total. Quienes compongan estos equipos han de ser generalistas, menos especialistas, tener mayor sensación de desarrollo y realización y compartir retos y objetivos, siendo su meta final el cliente. Para que esta idea se pueda llevar a cabo se ha de crear una cultura a todos los niveles que sitúe al cliente como objetivo único y común de la actividad. En definitiva, lo que se requiere es la creación de un modelo de gestión horizontal (Drucker, 2000) que motive la creatividad y la mejora continua (Garvin, 2000), así como la integración de proveedores y clientes, debiendo asumir el colectivo una cultura sin jefes con un objetivo único, el cliente. Donde cada uno sea dueño de su propio trabajo pero en equipo, donde sólo el éxito global satisfará a todos.

En definitiva, los equipos de trabajo serán una de las principales herramientas, a través de la cual la empresa conseguirá la colaboración continua e intensiva entre distintos profesionales, generando beneficios basados en un equipo humano capacitado y dispuesto a realizar esfuerzos para el logro de unos objetivos claros y compartidos.

## 2. 1. Proyecto de liderazgo compartido

En la empresa que se configure mediante las personas y los grupos, es decisivo el papel que juegue el liderazgo y cómo éste pueda ser distribuido por la organización (lo que se denominará proactividad, iniciativa, autonomía, por una parte, y autoaprendizaje, autoorganización y autogestión, por otra). Igualmente es importante, la gestión estratégica basada en competencias, y el desarrollo de un extenso sentido de la realidad en todos los integrantes de la organización (Cloke y Goldsmith, 2002). Y especialmente, desarrollar la responsabilidad, el respeto y la necesidad del otro, como fundamentos actitudinales prácticos para generar un espacio de conciliación, innovación y satisfacción.

Todos estos cambios han de ser asumidos y comprendidos por todas las personas, lo que permitirá alcanzar una situación de liderazgo compartido, uno de los pilares básicos del cambio (objetivos establecidos de forma participativa y comunicación fluida), apareciendo una nueva figura de líder (Cleland, 1996). De este modo, todos los trabajadores deben ser animados

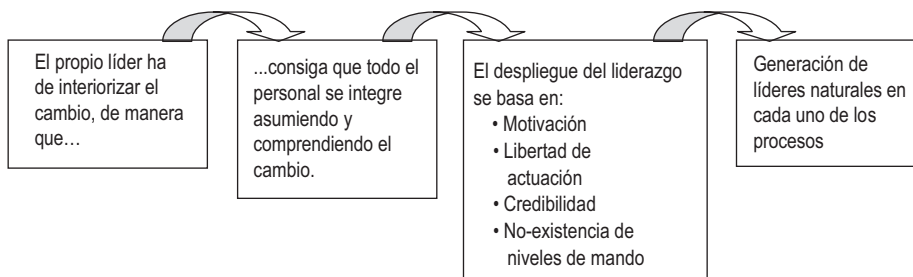
a dirigir y coordinar de forma temporal alguno de los equipos de trabajo asumiendo, así, cierto liderazgo en la empresa.

Cada equipo ha de tener sus líderes naturales, sus retos, su método de actuación y plazo/tiempo para su logro. A la par, cada persona ha de comprender cómo su actuación influye en su equipo y cómo los logros del equipo contribuyen a los objetivos colectivos de la empresa, es decir, para que estas ideas nuevas calen, es preciso transmitir con claridad a todas las personas que van a ser protagonistas de un cambio. Por lo tanto, se ha de iniciar una nueva cultura de comunicación e integración de un equipo humano y un líder capaz de aunar experiencias e ilusiones, de manera que se logre dar sentido a los grandes esfuerzos particulares y colectivos (Cloke y Goldsmith, 2002). El proceso vendría definido tal y como aparece en el Gráfico 1.

Algunos patrones de comportamiento que, desde este punto de vista afianzarán este proyecto de liderazgo compartido, son los siguientes:

- Los equipos de trabajo autodirigidos utilizados de forma efectiva.

**Gráfico 1.** Proyecto de liderazgo compartido



- Estimulación y análisis de las ideas osadas.
- Realización de recomendaciones y sugerencias no solicitadas por parte de todos los miembros de la organización.
- Disponibilidad real de la información para todos los trabajadores.
- Definición, por parte de la dirección, de los resultados esperados, no de cómo obtenerlos.
- Toma de decisiones de forma rápida y en niveles inferiores.
- Existencia de menor número de opiniones sin justificación.
- Definición por parte de los mismos trabajadores de su propio proceso, teniendo libertad en su horario de trabajo. El cambio consiste en que no haya ningún tipo de control de entrada o salida, es decir, cada persona ejerza su autocontrol en extremo, en coherencia a su responsabilidad con sus clientes internos o externos, del proceso en el que participa. De aquí se extrae la aportación fundamental de este proyecto, ya que esta libertad y adaptabilidad a la vida no laboral es la vía más plausible de conciliación entre la vida familiar y empresarial, como se demostrará en el siguiente apartado.

Este nuevo estilo de liderazgo implica a todos los miembros de la organización, les hace partícipes, lo que les motiva a realizar su trabajo de la mejor manera posible. Este liderazgo compartido, conciencia a los trabajadores de su mayor responsabilidad y les involucra mucho más en su tra-

bajo, siendo recompensados por ello con una mayor flexibilidad horaria, que facilita la conciliación de su vida laboral y familiar.

## 2. 2. Reorganización productiva

Buena parte de los cambios visibles en la actividad industrial de los últimos años, entre ellos, el surgimiento de la *organización que aprende* (Garvin, 2000), son reflejo de las tendencias estructurales que acompañan la instauración del modelo de producción flexible, propio de la sociedad del conocimiento, dentro del marco que establece la globalización económica. La organización que aprende rompe con el modelo tradicional de división del trabajo, posee un sistema de comunicación eficiente que facilita los flujos de conocimiento en todas las direcciones, favorece el equilibrio entre las capacidades físicas y mentales de las personas en los grupos de trabajo, teniendo en cuenta las características individuales de las personas, y potencia el aprendizaje de nuevos procedimientos de trabajo y la introducción de mejoras, creando el deseo de conocer y saber en los trabajadores a través de la formación, la motivación y la autonomía (Garvin, 2000). Así, el objetivo organizativo fundamental que se ha de alcanzar es el establecimiento de un diálogo democrático, que permita incrementar la cooperación a todos los niveles de la empresa, y flexibilizar las estructuras jerárquicas, de modo que surja un estilo de mando participativo y/o democrático, en el que se valore tanto la tarea como el individuo. Por lo tanto, los pilares básicos en los que debe sustentarse esta nueva organización son (De las Heras, 2005):



*Liderazgo.* Nueva concepción de liderazgo compartido.

*Organigramas horizontales.* La estructura empresarial tiene que ser horizontal con los mínimos niveles jerárquicos. La organización debe basarse en procesos a través de equipos multidisciplinares y auto-gestionados.

*Delegación de responsabilidades.* Sin delegación es imposible mejorar respecto al año anterior con las mismas personas en plantilla. El trabajo tiene que estar repartido y distribuido entre todas las personas de la organización.

*Formación continua.* Es preciso invertir en el principal activo de la empresa; las personas, motivarlas y gestionar el conocimiento. Una de las habilidades más importantes de las personas de una organización debe ser la capacidad para aprender rápido y poder, de esta forma, adaptarse pronto a los cambios.

*Adecuación de puestos de trabajo.* Se necesita conocer a las personas para ser consciente de sus limitaciones y aprovechar sus puntos fuertes en el puesto de trabajo más adecuado para ellas.

*Reconocimiento del trabajo.* Las empresas deben reconocer el trabajo de sus empleados/as tanto en el plano de la justa retribución salarial como en el del agradecimiento a la persona.

*Comunicación.* Los trabajadores deben conocer los planes de su organización, el estado económico y financiero de la misma y las incidencias laborales que puede haber, sean fusiones, absorciones u otros cambios

organizacionales. La Comunicación es un elemento necesario para dar a conocer las políticas de conciliación, su utilización, las ventajas, el compromiso, etc., incluso desde un punto de vista externo, que la sociedad sea consciente del compromiso de las administraciones y/o empresas en dichos aspectos. La manera de llevarla a cabo va desde comunicación interna, comunicación externa, notas de prensa y comunicados, participación en foros, participación en menciones, posible certificación a otros sistemas.

*Salud laboral.* Se deben considerar conceptos como la prevención de riesgos, ergonomía, seguridad, higiene y salud laboral, etc.

*Gestión adecuada de los cambios.* La empresa debe hacer únicamente los cambios necesarios (aquellos en los que el beneficio supera al coste). La organización tiene que comunicar adecuadamente el cambio explicando por qué se hace y los sacrificios que conlleva. La empresa tiene que compartir los beneficios del cambio con los trabajadores siempre que proceda.

*Ética en el trabajo.* En una organización, el comportamiento ético de todos los que trabajan en ella tiene que ser una virtud que se desarrolle siempre. Los directores son responsables de la toma de decisiones éticas en sus organizaciones y de propagar esta actitud en el resto de trabajadores. Además, la ética es un factor competitivo, ya que es el mercado el que está exigiendo un comportamiento ético del empresario y de la empresa.

*Programa de conciliación de la vida familiar y laboral.* Necesidad de dar

respuesta a las crecientes demandas planteadas por los trabajadores de cara a compatibilizar su vida laboral y familiar.

Siguiendo el patrón que marcan los pilares en los que se ha de basar la organización, se puede plantear una reorganización productiva mediante distintas prácticas, como horarios flexibles, teletrabajo, semanas laborales comprimidas, horas por año, puestos compartidos, reducción de jornada y/o trabajo a tiempo parcial.

En definitiva, la creación de equipos de trabajo multidisciplinares autogestionados, que definan su propio proceso productivo, teniendo flexibilidad en su horario de trabajo (Hutchinson y Brewster, 1995), es la única forma de éxito viable en la conciliación de la vida laboral y familiar. Para ello es necesario armonizar los objetivos individuales de los empleados/as y los objetivos colectivos, es decir, hacer realidad la democracia organizativa. La forma de democracia organizativa más común es la asociada al incremento en la participación generalizada de los empleados/as en la toma de decisiones y en la gestión.

### **3. PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE CONCILIACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

El proceso de implantación del cambio se ha de llevar a cabo mediante una serie de fases, adoptando determinadas medidas en torno a unas áreas concretas de la empresa. Por lo tanto, la implantación ha de ser fruto de una evolución orientada hacia la consecución de una conciliación entre

la vida familiar y la empresarial, en los distintos ámbitos de una empresa. Existe una conciencia, por parte de los directivos, de la importancia de conciliar el trabajo y la familia; sin embargo, la evidencia es que un 60% de las empresas aseguran que la implantación de políticas tendentes a solucionar este conflicto no consta ni siquiera en las agendas de sus empresas (Idrovo, 2006).

El proceso de implantación del cambio ha de ser fruto de una evolución a través de una serie de fases orientadas hacia la consecución de una conciliación entre la vida familiar y la empresarial. Las fases de las que ha de constar este proceso son las siguientes (Cleland, 1996; Cloke y Goldsmith, 2002):

1. *Difusión de las ideas de cambio*, recogidas en la misión y los valores de la empresa, en los que participen todos los trabajadores.
2. *Establecimiento del posicionamiento estratégico de la empresa*, una vez que las ideas hayan sido difundidas, se ha de comenzar a aplicar sistemas para compartir experiencias y conocimientos, mediante la participación activa de la mayoría de los trabajadores de la organización. Las políticas de conciliación suponen cambios, no sólo en los trabajadores sino también en el personal involucrado en la gestión, de modo que se demanda formación especializada. La formación es un eje básico en cualquier proceso de cambio y una de sus herramientas más potentes, por lo que la empresa debería impartir una serie de

cursos y servicios relacionados con el área de formación, entre los que se encuentran los cursos de formación de agentes conciliadores, los cursos de gestión del tiempo para facilitar la conciliación, los cursos sobre conciliación para responsables de recursos humanos, el diseño de programas de formación y los cursos a medida, elaboración de material didáctico a medida, e-learning personalizado, etc..

3. *Cambios radicales en la organización*, se ha de producir una reflexión estratégica, de manera que se rediseñen los procesos y se cambie el organigrama en sentido vertical y horizontal, de modo que todo el trabajo se organice a partir de equipos multidisciplinares, con amplia autonomía y escasa supervisión. Serán los propios equipos de trabajo los encargados de fijar periódicamente los objetivos relacionados con la productividad, la calidad, el cumplimiento de los plazos de entrega al cliente y otras mejoras operativas. La estrategia desarrollada permitiría hacer compatibles cambios incrementales y mejoras radicales en un modelo de reingeniería.
4. *Para alcanzar el éxito han de utilizarse diferentes sistemas, prácticas y herramientas*, relacionadas con la estrategia y las características esenciales de la empresa, siendo una de las más importantes la organización del trabajo en equipo. Además, se pueden llevar a cabo programas de sensibilización para los equipos de trabajo, a través de

medidas concretas. Por ejemplo organización de jornadas sobre la conciliación, elaboración de campañas de comunicación, elaboración de material divulgativo, jornada de puertas abiertas, obtención de certificados, asunción del Libro Blanco de la Conciliación, buenas prácticas y recomendaciones, etc..

#### 4. CONCLUSIONES

La necesidad de conciliar vida familiar y laboral se ha revelado como uno de los grandes retos a los que se enfrenta el mundo empresarial, cada vez más consciente del alto valor del capital humano disponible. Es ineludible la evolución hacia una cultura de empresa que tenga en cuenta las necesidades y expectativas individuales, que reconozca el valor de la persona, que no desarrolle prácticas excluyentes y que a través de la gestión integral de las personas aumente la productividad, la innovación y el enriquecimiento de su capital intelectual.

En un entorno de creciente inestabilidad y de claras contradicciones, sólo sobrevivirán aquellas empresas que se sepan adaptar a este cambio en el contexto que supone una actitud cada vez más activa de las personas ante los problemas sociales y reaccionen. La responsabilidad, como se ha puesto de manifiesto a lo largo del trabajo, no es exclusivamente de las instituciones públicas, ni de la empresa, es compartida y por eso las iniciativas deben evitar el paternalismo y alinearse de manera que sean las personas y los profesionales los que, dentro de un marco de respeto y responsabilidad, decidan cómo conciliar la vida familiar y la laboral.

De esta manera se evitan, en cierto modo, aquellas medidas que pueden resultar paternalistas presentando un trabajo que huye de la utopía y se ciñe a la realidad.

Los profesionales son individuos diferentes y como tales, sus necesidades no sólo no son las mismas, sino que además evolucionan o varían con el tiempo y con el momento vital. Por eso, algunas soluciones globales no satisfacen las necesidades personales, y se hace necesario establecer medidas y acciones que abarquen a todas las personas y a lo largo de toda su etapa profesional, tal y como presenta este trabajo basado en equipos de trabajo multidisciplinarios y autogestionados. Por lo tanto, el grupo de trabajo como metodología y como dinámica para hacer las cosas, no sólo añade valor a los resultados del trabajo, haciéndolo en sí mismo de mayor calidad, sino que transforma el espacio de la organización, lo democratiza, lo hace más transparente, reduce las tensiones, los miedos y barreras organizacionales, y acompaña, no sólo al sistema directivo, y a los sistemas de mejora continua, con los que se siente especial y positivamente relacionado desde su inicio, sino también a la potencialidad de relación y de atención del cliente.

En definitiva, la excelencia sólo resulta alcanzable a través de un trabajo más socializado, más grupalizado, más intercomunicado, más creador de nuevos espacios y dimensiones paradigmáticas del conocimiento aplicado. Ésta es realmente la dimensión de la innovación, la que no sólo explota las posibilidades de la tecnología y

de la calidad, sino que transforma la innovación en gestión. La innovación centrada en la ventaja competitiva que confieren las personas y sus competencias, y los grupos de trabajo y de proyecto. De modo que el éxito radica en un cambio tanto organizacional como cultural, tal y como muestra la Tabla 1.

En conclusión, el éxito o el fracaso de la empresa, desde este punto de vista, reside en considerar a las personas como valor absoluto y como sujetos de referencia para la organización, o considerarlas como recurso al servicio de ésta y subordinarlas a ella (Uriz, 2005). De forma que, si se pretende llegar a una conciliación de la vida familiar y laboral, la cultura de la empresa se ha de considerar como un nuevo espacio a estructurar y gestionar, otorgando el carácter de referencia absoluta a la persona, como opción cultural clave. Para ello, este trabajo propone la creación de equipos de trabajo multidisciplinarios autogestionados, que definen su propio proceso productivo, teniendo flexibilidad en su horario de trabajo, en un contexto de democracia organizativa. Esta nueva política de recursos humanos basada en equipos de trabajo, que participan en un proyecto de liderazgo compartido y se someten a una reorganización productiva, plantea un modelo de conciliación de la vida familiar y laboral que podrá ser implantado con éxito siguiendo las directrices que se presentan a lo largo del trabajo. En definitiva, el éxito de este proceso de cambio se debe a una forma diferente de entender y actuar en el mundo de la empresa.

**Tabla 1.** Comparativa entre la empresa proyectada en este trabajo y la empresa tradicional

ASPECTO	EMPRESA PROYECTO	EMPRESA TRADICIONAL
<b>Estrategia</b>	Patrón surgido del pasado y sólo después, plan deliberado para el futuro. Redefinición de la estrategia en función de las necesidades de conciliación familiar-laboral que vayan surgiendo.	Única, decidida, explícita y detallada.
<b>Organización</b>	Horizontal. No existen mandos intermedios.	Vertical. Alto nivel de jerarquización.
<b>Gestión</b>	Por procesos	Por funciones
<b>Modelo de elaboración de estrategias</b>	Existe un aprendizaje emergente a través del comportamiento que estimula a pensar retrospectivamente.	Distintas etapas delimitadas por controles y apoyadas en técnicas.
<b>Fortaleza</b>	Flexibilidad/Adaptabilidad	Estabilidad
<b>Cambio</b>	Rápido	Lento
<b>Control</b>	El sistema en conjunto aprende. El líder también.	La ejecución recae en los planificadores, la responsabilidad en el presidente ejecutivo.
<b>Dirección por</b>	Retos en base a pensamientos estratégicos compartidos y logro de metas comunes. El objetivo común es el cliente.	Programación detallada de tareas, en base a la planificación estratégica según previsiones, que se establece mediante reglas.
<b>Función del liderazgo</b>	Dirigir el proceso de aprendizaje estratégico	Responsabilidad del proceso global
<b>Implantación del cambio</b>	El límite entre formulación e implantación se hace indistinguible en el proceso de aprendizaje.	Deben explicitarse detalladamente los objetivos, presupuestos, etc. para poder implantarse. La estrategia ha de estar perfectamente formulada antes de ser implantada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chinchilla, N. y Poelmans, S. (2001). Políticas Familiarmente Responsables. Conciliar trabajo y familia ¿Una preocupación en las empresas españolas?, *AEDIPE*, 17, 27-39.
- Cleland, D.I. (1996). *Strategic management of teams*. Nueva York, NY, USA: John Wiley & Sons.
- Cloke, K.; Goldsmith, J. (2002). *The end of management and the rise of organizational democracy*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- De las Heras, T. (2005). *De la organización burocrática, a la organización que aprende y reconoce las competencias*. Recuperado de: [http://www.cibersociedad.net/congres2004/grups/fitxacom\\_publica2.php?grup=34&id=133&idioma=gl](http://www.cibersociedad.net/congres2004/grups/fitxacom_publica2.php?grup=34&id=133&idioma=gl).
- Douma, S. y Schreuder, H. (2004). *Enfoques económicos para el análisis de las organizaciones*. Madrid, España: Civitas.
- Drucker, P.F. (2000). Llega una nueva organización a la empresa, en Harvard Business Review, *Ges-*

- ción del conocimiento* (pp. 1-21). Bilbao: Deusto
7. Forcadell, F.J. (2005). La democracia organizativa: ¿Es un camino válido para alcanzar los objetivos de la empresa?, *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 71, 47-52
  8. Garvin, D.A. (2000). Crear una organización que aprende, en *Harvard Business Review*, *Gestión del conocimiento* (pp. 51-89). Bilbao: Deusto.
  9. Harrison, J.S., Freeman, R.E. (2004). Is organizational democracy worth the effort?, *Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
  10. Hutchinson, S.; Brewster, C. (1995). *Flexibilidad en el trabajo. Estrategias y prácticas en Europa. Cómo organizar el trabajo de forma flexible*. Barcelona, España: Gestión 2000.
  11. Idrovo, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 49-70.
  12. Kerr, J. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Executive*, 18(3), 81-95.
  13. Leonard, D., Straus. S. (2000). Poner a trabajar todo el cerebro de la empresa, en *Harvard Business Review*, *Gestión del conocimiento* (pp. 123-153). Bilbao: Deusto.
  14. Manville, B.; Ober, J. (2003). *A company of citizens. What the world's first democracy teaches leaders about creating great organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
  15. Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2008). *La Dirección Estratégica en la empresa*. Madrid: Civitas.
  16. Uriz, J. (2005). La era "Post-Recursos Humanos". Análisis de una encrucijada. *RR.HH. Magazine*. Recuperado de: <http://www.rrhh-magazine.com/>.
  17. Wheelan, S.A. (1999). *Creating effective teams: A guide member and leaders*. California, USA: Sage Publications. ☼