

XII

DISCURSOS Y ESTRATEGIAS EN TORNO A LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

Pilar CARRASQUER
Matilde MASSÓ
Antonio MARTÍN ARTILES
Universidad Autónoma de Barcelona

SUMARIO

	<u>Página</u>
I. INTRODUCCIÓN	266
II. LA IMPORTANCIA DEL MARCO COMUNITARIO EUROPEO EN EL DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN EN ESPAÑA	267
1. Gobernanza y subsidiariedad: el modo de hacer de la Unión Europea ..	269
2. El principio de subsidiariedad como forma de auto-regulación: La coordinación multinivel a través de la negociación colectiva	270
III. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN	271
IV. ALGUNOS RESULTADOS	273
1. La función impulsora de las Directivas europeas y su transposición a la legislación española	274
2. La conciliación ocupa un lugar secundario en la negociación colectiva	275
3. La estructura centralizada de la negociación colectiva favorece irradiación de los objetivos y propicia una mayor cobertura	277

	<u>Página</u>
4. La conciliación se tiende a gestionar de forma individualizada desde los departamentos de recursos humanos	278
5. Las <i>buenas prácticas</i> de conciliación constituyen ejemplos de interés o prácticas positivas en términos relativos	280
V. CONCLUSIONES	282
VI. ENTREVISTAS REFERENCIADAS	284
VII. BIBLIOGRAFÍA	285

La presente comunicación tiene como objetivo presentar las conclusiones de una investigación centrada en el análisis del discurso y la estrategia de los actores para impulsar la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar. Concretamente, se examinan cinco hipótesis relacionadas con el desarrollo de la Ley de Conciliación, los contenidos que adopta este concepto en el caso español y su concreción en los centros de trabajo, y el significado que le atribuyen los distintos actores sociales. Los resultados de la investigación muestran que si bien las políticas europeas de empleo han jugado un «papel inductor» de dicha temática, ésta ocupa un lugar secundario en la negociación colectiva. A su vez, mientras que los sindicatos entienden la conciliación como un tema a gestionar a través del diálogo social, los empresarios la derivan al ámbito de la gestión de recursos humanos.

I. INTRODUCCIÓN

En esta comunicación⁽¹⁾ analizamos empíricamente el desarrollo de la ley española de conciliación y su implantación en la negociación colectiva a través del concepto de gobernanza, así como también el significado que los distintos actores sociales atribuyen a la conciliación. En primer lugar, sostenemos la idea de que las directivas europeas han jugado un importante papel inductor en la inclusión de la conciliación en la agenda de la negociación colectiva, cuestión que de otro modo, no tendría hoy el mismo nivel de relevancia. En segundo lugar, mostramos que a pesar de la inclusión de esta temática en la agenda de negociación, la conciliación sólo juega un papel secundario en el diálogo social. Al respecto, sostenemos que la capacidad de difusión e irradiación de la conciliación en la agenda de negociación dependen de la estructura de la negociación colectiva. Por un lado, la estructura centralizada de la negociación colectiva permite una mejor coordinación, articulación,

(1) Esta comunicación se enmarca en la investigación DGYCIT (contrato SEC 2001-2543) que lleva como título «El tiempo de trabajo en la negociación colectiva y sus efectos sociales» desarrollada por el grupo QUIT-Departamento de Sociología UAB.

irradiación y administración de los objetivos propuestos y los acuerdos alcanzados. Mientras que, por otro lado, la estructura descentralizada de la negociación colectiva obstaculiza la difusión y la irradiación de los objetivos, de modo que los resultados en las mesas de negociación son más dispersos.

La significación de la conciliación es, al mismo tiempo, susceptible de diversas interpretaciones para los actores involucrados en la negociación. La dirección de recursos humanos tiende a gestionar de forma individualizada los temas relacionados con la conciliación entre la vida laboral y familiar, mientras que los sindicatos tratan de impulsar esta temática desde la acción colectiva y con un significado también diferente: conciliar también la vida personal y no exclusivamente la familiar.

Finalmente, se analiza el significado y la utilización discursiva de las llamadas *Buenas Prácticas*. Como mostraremos posteriormente, éstas constituyen sólo una cierta mejora de lo dispuesto por la ley, pero se trata de prácticas limitadas y exclusivas a ciertos segmentos del empleo o bien de prácticas destinadas a la mejora de la legitimidad pública de las empresas.

II. LA IMPORTANCIA DEL MARCO COMUNITARIO EUROPEO EN EL DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN EN ESPAÑA

¿Por qué ha venido adquiriendo una mayor presencia el tema de la conciliación en las relaciones laborales? A nuestro modo de ver, esta cuestión está estrechamente relacionada con la política laboral de la Unión Europea y con la idea de gobernanza entendida como proceso de decisión política articulada en diferentes niveles. La premisa que orienta la conciliación, como línea de acción política en el plano de la Unión Europea, está vinculada a los objetivos de mantenimiento del modelo social europeo.

Las previsiones sobre el futuro del modelo social y del mercado laboral de la Unión Europea realizadas a principios de la década de los noventa en el llamado Libro Blanco, constituyen un documento de referencia fundamental donde se plantean los grandes retos de futuro y la orientación de la política laboral y social de la Unión. En ese documento se esbozan las líneas básicas que se irán desarrollando desde la década de los noventa.

El Tratado de Ámsterdam de 1997 y su posterior desarrollo en la Cumbre extraordinaria de Luxemburgo marcan la estrategia comunitaria de empleo tanto en el plano de los contenidos (objetivos en materia de políticas de empleo) como en el plano de la implementación de dicha estrategia.

Es en ese momento, 1997, cuando aparece por primera vez la necesidad de promover la conciliación entre vida laboral y familiar, dentro del pilar IV dedicado a reforzar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Así, desde la perspectiva europea, la conciliación aparece ligada a la consecución de los objetivos de

empleo comunitarios, pero situada en el marco concreto de la estrategia comunitaria de atajar las desigualdades y discriminaciones por razón de género en el empleo, así como de elevar las tasas de actividad femenina. A nuestro modo de ver, esta ubicación va a marcar las orientaciones y el desarrollo en materia de conciliación, cuando menos en el caso español.

A través del concepto de gobernanza hemos querido abordar la complejidad de los procesos de decisión en la Unión Europea y hemos podido comprobar que en numerosas ocasiones la iniciativa política se anticipa a la realidad de las relaciones laborales. En el caso de la conciliación de la vida laboral y familiar, las directrices europeas recogen una serie de contenidos innovadores que no reflejan las prácticas concretas impulsadas por la negociación colectiva de la mayoría de los países miembros, tal como sucede en el caso de España. Este hecho constituye una singularidad política relevante que en la teoría política se conoce con el nombre de «efecto inducido»⁽²⁾.

El objetivo político que persiguen la Unión Europea y los actores sociales es la defensa y el mantenimiento del modelo social europeo a través de la plena movilización de la mano de obra disponible, en particular, de la mano de obra femenina con objeto de garantizar el mantenimiento de los sistemas de protección social y, en términos generales, con vistas a garantizar el modelo social europeo. Con mayor empeño, si cabe, en un contexto de cambios socio-demográficos en el que el envejecimiento de la población exige un esfuerzo tanto en el plano del diseño de estrategias para mantener los actuales sistemas de protección social, como en el plano de la puesta en marcha de servicios que mejoren el cuidado y la atención cotidiana de las personas.

En este sentido, la movilización de la mano de obra femenina podría responder a un doble objetivo. Por un lado, el de lograr esos niveles de empleo deseados al tiempo que se garantiza el avance en lo que se refiere a la presencia paritaria de hombres y mujeres en el empleo. Pero, por otro lado, la mano de obra femenina también constituiría un contingente susceptible de ser empleado en los servicios emergentes. Algunos analistas van más allá sugiriendo el ahorro de mano de obra no comunitaria que ello significaría (MACINNES, 2004).

La intervención en materia de conciliación es susceptible de incentivar la presencia femenina en el empleo. El proceso mediante el cual se lleva a cabo su implementación en los distintos estados miembro pretendería influir en la toma de consideración de esta problemática, la conciliación, a la par que dejaría suficiente margen de actuación a los interlocutores sociales a nivel estatal para alcanzar los acuerdos que en cada realidad puedan suscribirse. Así pues, desde la Unión Europea se marcan unos objetivos mínimos, un mínimo denominador común, pero no se coartan los máximos posibles a alcanzar en esta materia. Precisamente este constituye uno de los

(2) La teoría del «efecto inducido», de origen funcionalista, se refiere al efecto de convergencia institucional que se deriva de la estructura económica y jurídica: la industrialización impone una pauta común a todas las sociedades modernas.

aspectos centrales de la presente comunicación, esto es, el análisis de los contenidos que adopta la conciliación en el caso español y del contexto en el que se ubica.

En efecto, esta decisión de impulsar una normativa europea sobre conciliación se ha tomado bajo el principio de subsidiariedad, que es un modo de promover la autorregulación entre los actores sociales (CES, UNICE, CEEP y sus equivalentes en los estados miembro). En este sentido, la implementación de la normativa sobre la conciliación de la vida laboral y familiar y su posible mejora a través de todo este proceso, nos ha llevado también a examinar el concepto de gobernabilidad, referido al modo de control, seguimiento, aplicación y administración de la legislación y de los acuerdos.

1. GOBERNANZA Y SUBSIDIARIEDAD: EL MODO DE HACER DE LA UNIÓN EUROPEA

El concepto gobernanza alude a un nuevo modo de gobernar en diferentes niveles y de manera coordinada. La moderna gobernanza trata de significar una forma más cooperativa de gobernación que difiere de las viejas formas jerárquicas mediante las cuales las autoridades públicas han ejercido la soberanía y el control sobre los grupos de ciudadanos. En pocas palabras, la gobernanza alude a la idea de mediación entre las autoridades y la sociedad civil (MAYNTZ, 2002), el estado y las instituciones no estatales, públicas y privadas, así como los actores sociales que participan y cooperan en la formulación e implementación de las políticas públicas. La gobernanza implica una cierta delegación de funciones a los actores públicos y privados, tal como también ha sido observado en las definiciones teóricas del neocorporatismo (SCHMITTER, 1988). En este sentido, la estructura de la moderna gobernanza no se caracteriza por su jerarquía, sino por la autonomía corporativa de los actores, así como por la creación de redes inter-organizativas.

La gobernanza comporta que, a través de los actores sociales y de las instituciones, se concierta y se coordinan determinadas acciones sobre el mercado laboral. El mecanismo previsto en el acervo jurídico comunitario consiste en delegar la capacidad de regulación y de lograr un posible acuerdo de los actores sociales (CES, UNICE y CEEP) a través del Diálogo Social⁽³⁾. Posteriormente, si hay acuerdo, la Comisión Europea propone al Consejo la edición de una directiva que acabará siendo transpuesta a la legislación de los estados miembros. Este es el caso de las directivas sobre la conciliación de la vida laboral y familiar que hemos explorado:

La coordinación de la política de empleo, establecida en el Tratado de Ámsterdam, prevé la formulación de los llamados Planes Nacionales de Acción por el Empleo (PNAE, en adelante), a partir de la consulta y negociación con los actores nacionales. Estos presentan a la Comisión dicho PNAE que lo remite al Consejo. Posteriormente, éste lo puede transformar en directivas y recomendaciones que, a

(3) Véase KÖHLER, H.D.; MARTÍN ARTILES, A.: 2005: 582-583.

su vez, los estados miembros deben implementar a través de la legislación laboral, tal como se prevé en el caso concreto de las directivas europeas en materia de conciliación.

En este sentido a través la coordinación de las políticas de empleo guiadas por los «cuatro pilares» e impulsadas a través de los PNAE se han venido extendiendo determinadas medidas, tales como el trabajo a tiempo parcial, la flexibilización y reordenación del tiempo de trabajo, o la propia temática específicamente ligada a la conciliación entre la vida laboral y familiar.

Uno de los instrumentos privilegiados para impulsar esta política es la negociación colectiva. De ahí nuestro propósito de examinar cómo se articulan los objetivos generales perseguidos por las instituciones europeas a través de la negociación colectiva y su concreción en los centros de trabajo en nuestro país.

2. EL PRINCIPIO DE SUBSIDIARIEDAD COMO FORMA DE AUTO-REGULACIÓN: LA COORDINACIÓN MULTINIVEL A TRAVÉS DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

El principio de subsidiaridad subraya la idea de que los procesos de decisión se deben tomar lo más cerca posible de la ciudadanía. En este sentido, las autoridades públicas delegan a la autonomía colectiva de las partes (es decir, a los propios actores) la posibilidad de negociar y alcanzar acuerdos, mediante los cuáles se construyen los primeros procesos de decisión política. Después el Gobierno nacional asume dicho acuerdo y su posterior implementación mediante ley. Este mismo mecanismo está instalado en el modo de operar de la Unión Europea: la Unión traduce los acuerdos entre los actores sociales en una directiva comunitaria, que posteriormente se transpone la legislación de los estados miembros. MAYNTZ (2001) entiende este principio de subsidiariedad como una forma de auto-regulación social. Así las «corporaciones privadas» desarrollan funciones que el interés público y el estado le han asignado, explícita o implícitamente.

En efecto, una de las formas de autorregulación es la negociación entre intereses opuestos (entre las corporaciones privadas) como paso previo a la posterior implementación del acuerdo alcanzado por parte del gobierno que impulsa su desarrollo legal. Este procedimiento se ha extendido durante la década de los noventa como forma de regulación de las relaciones laborales en los países de la UE, lo que algunos analistas califican como regulación suave (*soft regulation*).

Sin embargo, la Confederación Europea de Sindicatos entiende que dicho principio de subsidiaridad es interpretado habitualmente de forma restrictiva, postulando la no-intervención en el mercado y dejando que los actores se pongan de acuerdo a través del Diálogo Social (KÖHLER; MARTÍN ARTILES, 2005). Pero no siempre hay voluntad y posibilidades para el diálogo y el acuerdo. En muchas materias la posibilidad de negociación entre los actores es francamente limitada, de ahí que muchas iniciativas de ámbito europeo se acaben congelando o diluyendo por falta de iniciativa legislativa.

Así mismo, el principio de subsidiaridad en la Unión Europea también sustenta sus procesos de decisión en el estudio de las denominadas *Buenas Prácticas (Best Practices)*, que se definen como experiencias modélicas en determinados campos de la política que la Unión Europea pone como ejemplo a seguir, o que incluso pueden servir de base para elaborar futuras directivas o recomendaciones a los estados miembros. En nuestra investigación también hemos explorado un caso de *Buenas Prácticas* para ilustrar sobre futuros perfiles y pautas políticas susceptibles de desarrollo en materia de conciliación.

III. ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación hemos optado por una metodología de carácter cualitativo basada en el estudio comparativo de casos y el análisis documental. Nuestra finalidad ha sido, en primer lugar, analizar el discurso, las estrategias y los objetivos de los principales actores sociales (los sindicatos mayoritarios CCOO y UGT, y algunas de las principales organizaciones empresariales) con respecto a la temática de la conciliación. En segundo lugar, conocer cómo dichos actores afrontan la negociación y regulación de la conciliación de la vida laboral y familiar en los diferentes niveles de negociación. En tercer lugar, nos hemos propuesto examinar el desarrollo de la ley de conciliación para el caso de dos sectores de actividad con estructuras de negociación diferentes.

El estudio comparativo de casos nos ha permitido el análisis del estado de la cuestión en materia de conciliación en dos sectores de actividad, el primero con una estructura de la negociación colectiva centralizada (industria química) y el segundo con una estructura de la negociación colectiva descentralizada (comercio-alimentación).

Para conocer cómo se efectúa el procedimiento de negociación, cómo se articulan los distintos niveles (sectorial, territorial y empresarial), y cuál es la posición de los actores ante dicha temática, hemos realizado un total de doce entrevistas a representantes sindicales y empresariales de ambos sectores, o bien, en el caso de los sindicatos, de aquellas áreas que más han trabajado el tema de la conciliación.

Al mismo tiempo, hemos seleccionado dos empresas multinacionales del sector químico y del comercio-alimentación donde hemos realizado un total de cinco entrevistas a los representantes sindicales del comité de empresa y a distintos directivos/as del área de Recursos Humanos.

En cuanto al tipo de entrevistas realizadas éstas pueden definirse como *entrevistas en profundidad de carácter semiestructurado* (MERTON y KENDALL, 1946, citado en VALLES, 1997). Para cada una de las personas entrevistadas hemos elaborado un guión específico orientado a recabar información sobre el rol otorgado a la conciliación en la agenda de prioridades de la negociación colectiva, el significado que el sindicato, la organización empresarial o, en su caso, la empresa otorga a la noción

de conciliación, las principales prácticas implementadas y los principales obstáculos que existen a la hora de desarrollar la Ley de Conciliación.

El análisis documental nos ha permitido realizar un balance de la evolución de la conciliación en España. Nuestro propósito ha sido en primer lugar, examinar las cláusulas relacionadas con dicha cuestión, así como identificar un elenco de lo que se ha definido como *Buenas Prácticas*. En segundo lugar, y con respecto a la cuestión de las *Buenas Prácticas* hemos seleccionado una empresa multinacional farmacéutica, caracterizada por su posición en el ranking «Best place to work».

HIPÓTESIS GENERALES

La Directiva europea de conciliación es en cierto modo una propuesta avanzada y previsoras que trata de corregir y evitar un escenario demográfico de futuro sombrío. El marco legal inducido por la UE constituye, posiblemente, una vía para ir introduciendo gradualmente ciertos derechos de ciudadanía social en las relaciones laborales de los centros de trabajo. En este sentido, podemos afirmar que las directivas europeas han tenido un «efecto inducido», impulsor y difusor de la política de conciliación en la negociación colectiva española.

Sin embargo, estimamos hipotéticamente que la conciliación entre la vida laboral y familiar no ocupa un lugar central en la negociación colectiva. En cierto modo es un tema secundario para los actores sociales en el centro de trabajo. Las prioridades de éstos lo constituyen otros temas clásicos, como es especialmente la cuestión salarial y la jornada laboral.

A priori nos parecía que aquellas estructuras de negociación colectivas más centralizadas serían más propicias para la introducción de cláusulas sobre la conciliación de la vida laboral y familiar, que aquellas estructuras descentralizadas y aparentemente más ingobernables. Las estructuras centralizadas tienden a orientar la conciliación de la vida laboral y familiar a partir de los parámetros de las políticas laborales y de los acuerdos alcanzados en los convenios colectivos. Esta orientación, más o menos armonizada, se ve favorecida por la articulación y coordinación de los distintos niveles de negociación. Sin embargo, posiblemente, la capacidad para negociar e introducir las cláusulas en materia de conciliación radiquen más bien en uno de los aspectos de la gobernanza: en la capacidad de gobernabilidad de los actores sociales, en la presencia de grupos organizados en los centros de trabajo, en su capacidad para perseguir y desarrollar y controlar determinados objetivos, como es la conciliación (TRAXLER, 2002).

No obstante, la eficacia de la negociación colectiva para introducir una política de conciliación de la vida laboral y familiar parece limitada dado que en la práctica esta negociación afecta de manera desigual según las categorías jerárquicas y los niveles de cualificación. Las cualificaciones altas, así como los altos niveles jerárquicos, podrían constituir los colectivos que más se estén beneficiando de las políticas de conciliación entre la vida laboral y familiar. Estos colectivos podrían estar amparados por acuerdos relacionados con el «flexi-time», es decir, cierta autonomía para

adoptar horarios flexibles en la jornada laboral, al menos en lo que se refiere a las horas de entrada y salida, así como a la posibilidad de disponer de ciertos servicios o prestaciones para acomodar la demanda de tareas reproductivas (cuidado de hijos, guarderías, cuidado de ancianos, etcétera). Posiblemente, una diferencia fundamental de este colectivo con relación al resto es que su posible capacidad de decisión para el uso flexible del tiempo de trabajo remunerado, clave desde el punto de vista de la conciliación, es de tipo individual y no a través de un acuerdo colectivo. Es por ello que algunos de los contenidos más relevantes sobre conciliación están inscritos en acuerdos individuales, a veces informales, basados en relaciones de confianza entre la dirección de recursos humanos y ciertas categorías profesionales altas. Por ello, sospechamos que esta política de gestión de recursos humanos se asimila más a prácticas empresariales para fidelizar y cooptar al personal cualificado que propiamente a una política de conciliación de la vida laboral y familiar. En especial, pero no exclusivamente, en lo que respecta a la gestión de la jornada laboral: en este sentido, quizá sea más sugerente hablar de una política de disponibilidad horaria para el personal cualificado.

En cambio, para las categorías profesionales y cualificaciones más bajas, la capacidad de decisión estaría más bien sujeta a procesos colectivos y registrados en el convenio colectivo o en acuerdos de empresa o centro de trabajo. Para este colectivo los contenidos de las medidas de conciliación ligadas a la gestión del tiempo son más limitadas y se refieren, en todo caso, a cláusulas relativas a la jornada laboral continua o a la posibilidad de combinar el trabajo a turnos, y están sujetas a otros requisitos empresariales como la reorganización del tiempo de trabajo en función de la actividad productiva.

En cuanto a las llamadas *Buenas Prácticas* sobre conciliación, pensamos que éstas no se deberían entender de una manera absoluta, sino en sentido relativo a la situación actual de las cláusulas de conciliación que figuran en los convenios colectivos o en algunas prácticas de empresas. Algunos analistas (véase BONINO, ARAGÓN, 2003, pp. 17-19), entienden por *Buenas Prácticas*, aquellas «buenas cláusulas,» «cláusulas de interés» o bien aquellos «ejemplos positivos» que pueden servir de referencia para otros convenios colectivos. Dicho de otro modo, la noción de *Buenas Prácticas* trata de identificar lo mejor que se ha hecho en materia de negociación de la conciliación. El examen de las *Buenas Prácticas* nos puede aportar un abanico de cláusulas interesantes e imaginativas, pero también exige ciertas cautelas y reservas, en cuanto que el significado de las mismas sólo sea explicable en el contexto de la empresa, del centro de trabajo y del tipo de actividad que desarrolla.

IV. ALGUNOS RESULTADOS

A continuación presentamos los resultados más relevantes relacionados con la exploración del conjunto de hipótesis planteadas.

1. LA FUNCIÓN IMPULSORA DE LAS DIRECTIVAS EUROPEAS Y SU TRANSPOSICIÓN A LA LEGISLACIÓN ESPAÑOLA

La transposición a la legislación española de las dos directivas europeas mencionadas anteriormente, ha jugado un papel inductor en las relaciones laborales. El desarrollo de los temas de conciliación entre la vida laboral y familiar en la negociación colectiva ha tenido efectos positivos, aunque también contradictorios. Los representantes sindicales que hemos entrevistado consideran que las Directivas Europeas y la Ley de Conciliación han facilitado la inclusión del tema en la *agenda de negociación*. Este hecho es formalmente importante en términos de difusión y sensibilización de los actores ante el problema de la conciliación. Como nos indican algunas de las personas entrevistadas: «*La redundancia del articulado de la ley en los convenios colectivos es una estrategia para la difusión y consolidación de la propia ley. El cumplimiento de la ley no es automático*» (E3)⁽⁴⁾. Este proceso de difusión de los objetivos de la ley y su articulación hacia los niveles inferiores de negociación (sector, empresa y centro de trabajo) es fundamental para la «*gobernanza multinivel*». En términos de la gobernanza, una representante del comité de empresa europeo entrevistada subraya la importancia que han tenido la directiva y la ley a efectos de establecer políticas comparativas entre los distintos centros europeos, tales como encuestas sobre los códigos de conducta de la multinacional y las políticas de igualdad: «*la comparación con otros centros del mismo grupo multinacional permite presionar aquí y criticar indirectamente la gestión paternalista. Eso influye en la posición de la dirección de recursos humanos de aquí*» (E14). La actuación de los Comités de Empresas Europeos abre una oportunidad para establecer elementos comparativos y a la vez presionar sobre la dirección de recursos humanos de los centros que no cumplan con la media general del grupo.

Asimismo, la ley ha tenido diferentes consecuencias en la práctica de los actores sociales. Elocuencia de ello son las siguientes observaciones realizadas en las entrevistas. En primer lugar, la ley ha constituido un respaldo notable para los sindicatos a la hora de reclamar ante los tribunales determinados derechos asociados a la conciliación y negados por la contraparte empresarial. En segundo lugar, ha sido importante para reclamar la aplicación de derechos adquiridos, como es el caso de los derechos de maternidad: «*Sólo basta mencionar que antes de la ley muchas mujeres no agotaban la baja por maternidad por las presiones y para hacer mérito en la empresa y poder promocionar*» (E11)⁽⁵⁾. En tercer lugar, la ley y su desarrollo en la negociación colectiva han abierto una oportunidad para modificar el vocabulario y el lenguaje sexista en algunas empresas, cuestión en la que coinciden en señalar algunos representantes sindicales y también empresariales. No obstante, algunos responsables empresariales entrevistados han señalado que no era necesaria esta ley porque tiende a «*judicializar*» asuntos propios de la gestión de recursos humanos (E13).

(4) E3: Entrevista conjunta a responsable de acción sindical y de seguridad laboral de CCOO.

(5) E11: Entrevista a representante sindical en el Comité de Empresa de una multinacional del sector de alimentación.

Las directivas europeas sobre conciliación, también han jugado un papel inductor las directrices relacionadas con el desarrollo del Pilar IV sobre la política de igualdad de oportunidades. Asimismo, la transposición de la directiva europea a través de la Ley 31/1995 sobre Prevención de Riesgos Laborales, ha sido otro instrumento jurídico inductor en materia de conciliación.

En este sentido, estudios como el de BONINO y ARAGÓN (2003) confirman la idea del efecto inducido que ejercen las instituciones jurídicas europeas. Siguiendo a Gallardo *et alii* (2003) las directivas europeas pueden clasificarse en diferentes tipos según su capacidad inductora. Las «directivas fuertes» se refieren a aquellas que han sido negociadas a nivel supranacional y ejercen una «fuerte» influencia en la legislación de los estados miembros, así como en la negociación colectiva. Por su parte, las «directivas débiles» no tienen especial influencia en la legislación ni en la negociación colectiva. Entre las directivas fuertes se encuentran aquellas que están relacionadas con la igualdad de oportunidades y la conciliación.

2. LA CONCILIACIÓN OCUPA UN LUGAR SECUNDARIO EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA

El examen realizado de las cláusulas relativas a la conciliación a partir de la exploración de las memorias del Consejo Económico y Social (2001; 2003a; 2003b; 2004a; 2004b) muestra que los asuntos prioritarios de la negociación colectiva se refieren fundamentalmente al salario y al empleo⁽⁶⁾. Los temas vinculados con la conciliación ocupan un lugar secundario y suelen estar enmarcados y subordinados en el capítulo de igualdad de oportunidades. Asimismo, el significado de la conciliación es distinto para los sindicatos y los empresarios. Por un lado, los sindicatos tratan de redefinir a la conciliación como una armonización de la vida laboral, familiar y personal capaz de ser abordada y regulada de forma colectiva, en tanto es una cuestión que afecta al conjunto de la mano de obra, a pesar de la diversidad de situaciones que ésta pueda presentar. Por otro lado, el empresariado tiende a entender la conciliación como una cuestión personal, individual, justamente por las distintas situaciones y cargas familiares de cada persona. Estas dos formas diferentes de entender la cuestión de la conciliación ya constituye de por sí un obstáculo para la negociación colectiva.

No obstante, los obstáculos para otorgar una mayor relevancia a la conciliación en la negociación colectiva se deben tanto a la estrategia empresarial (especialmente en la pequeña empresa) como también a la representación laboral. En cierto modo, ambas son deudoras de una concepción según la cual la conciliación excede el ámbito laboral y se remite a las peculiaridades de la mano de obra femenina. Algunas de las dificultades señaladas por las personas entrevistadas son las siguientes:

- a) La mayoría de los componentes de las mesas de negociación son hombres, la presencia de las mujeres es muy escasa.

(6) Desde los sindicatos se matiza que la prioridad la constituye más específicamente la «conservación, mantenimiento y ampliación del empleo» (E7).

- b) La cultura sindical en el nivel de empresa está anclada en valores tradicionales patriarcales⁽⁷⁾.
- c) La existencia eventual de conflictos con el resto de la plantilla dada la posibilidad de que la dirección de la empresa redistribuya la carga de trabajo entre quienes permanecen en la misma (situación especialmente patente en el caso de las plantillas feminizadas).
- d) Los empresarios son reacios porque la introducción de la conciliación en la negociación puede trastocar la organización del trabajo, así como los horarios y la propia concepción de la jornada laboral.
- e) Además, los empresarios consideran que el desarrollo de la conciliación, mediante permisos, puede derivar en aumento de los costes laborales, en particular, también en los casos de fuerte presencia femenina, como es el caso del sector del comercio.
- f) Por último, la propia debilidad del estatus contractual del empleo temporal debilita la posición sindical a la hora de negociar⁽⁸⁾.

La vía principal por la cual se introduce la conciliación en la negociación colectiva es a través de la igualdad de oportunidades que está directamente relacionada con el acceso al empleo, la formación y la promoción profesional. La estrategia de los sindicatos consiste fundamentalmente en priorizar la política de igualdad de oportunidades a partir de la cual poder promover distintas medidas de conciliación.

En este sentido, el principal reto que plantea esta problemática se refiere a los cambios que implica en la organización del trabajo. En el ordenamiento jurídico la organización del trabajo es potestad exclusiva de los empresarios: el centro de la cuestión es el poder de decisión. Una oportunidad para influir en la organización del trabajo e introducir el tema de la conciliación aparece cuando se negocia la reorganización y flexibilización de la jornada laboral y del tiempo de trabajo en la empresa. En este sentido, las cláusulas relacionadas con la conciliación más frecuentemente mencionadas son la reducción de jornada, el trabajo a tiempo parcial, la flexibilidad en la entrada y salida del trabajo, el horario comprimido de trabajo con la finalidad de liberar alguna tarde entre semana y las bolsas de tiempo de trabajo. Sin embargo, salvo excepciones ligadas a una cierta negociación de la flexibilidad del horario y de la jornada laboral, en realidad, los contenidos de la conciliación se remiten a un abanico más o menos amplio de permisos. Al respecto, se observa que una verdadera política conciliadora implicaría una organización de la jornada laboral según una lógica menos productivista.

(7) En algunas entrevistas también se apuntan ciertas diferencias según grupos generacionales de sindicalistas y su nivel cultural, de modo que posiblemente los y las sindicalistas más jóvenes y con un cierto nivel de estudios valoren de forma más positiva la conciliación (E1, E7).

(8) La debilidad sindical derivada de la inestabilidad del empleo ha sido una cuestión especialmente manifestada en el caso del sector del comercio (E8, E9).

Con todo, los resultados muestran que la negociación colectiva tiene sus límites como impulsora de la conciliación: la difusión de la conciliación depende también de la provisión de servicios. Los distintos actores entienden que la negociación colectiva no tiene como función proveer de servicios. Esta sería una tarea de las instituciones públicas que deberían facilitar servicios tales como guarderías o servicios de atención a las personas mayores, etcétera, que contribuyan a aligerar las cargas domésticas, verdadero centro de la cuestión en términos de una conciliación que, a parte de otros aspectos, supone dar respuesta a una doble carga de trabajo mayoritariamente femenina. Sin embargo, algunos de estos servicios o prestaciones sí que se contemplan en algunas empresas que, por ello, merecen el calificativo de empresas «family friendly» o empresas que desarrollan *Buenas Prácticas* en relación con la conciliación, aunque, como veremos, suele tratarse de casos donde estas políticas son ajenas a la negociación colectiva.

3. LA ESTRUCTURA CENTRALIZADA DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA FAVORECE IRRADIACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y PROPICIA UNA MAYOR COBERTURA

Uno de los retos que presenta la gobernanza multinivel es la articulación de la estructura de negociación a efectos de irradiar y coordinar los objetivos de las directivas europeas y de la ley de conciliación, así como desarrollar los acuerdos alcanzados en los convenios colectivos. Un dato interesante y quizás elocuente de la importancia de la estructura centralizada nos lo ofrece la memoria del CES: «*Alrededor del 60 por 100 de los convenios estatales presentan algún tipo de regulación entre la vida laboral y familiar*» (2004:370). Los convenios centralizados, como el de químicas, pastas de papel y cartón, flores y plantas, textil-confección y marroquinería e industrias afines, son los que mejor han incorporado la Ley 3/1999 sobre conciliación de la vida familiar y laboral. Asimismo, son los que han incorporado cláusulas de «interés» (o *Buenas Prácticas*) relativas a permisos de preparación para el parto y permisos parentales. Mientras que en los convenios descentralizados, como los territoriales y los de empresas las mejoras de lo dispuesto por la ley parecen tener una menor importancia y, desde luego, una menor capacidad de cobertura sobre el conjunto de los trabajadores.

Amaia OTAEGUI (2004), argumenta sólidamente que los cuarenta convenios colectivos que se negocian centralizadamente a nivel de estado son desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, los que incorporan con mayor calidad técnico-jurídico el reconocimiento, la garantía y la protección de los derechos de la Ley de Conciliación. Es por tanto el ámbito estatal donde se registra un mayor número de cláusulas relativas a permisos retribuidos, las mejoras en el período de lactancia, el reconocimiento de las parejas de hecho, la concesión de tiempo retribuido para ir al médico e incluso para el acompañamiento de los hijos. Por el contrario, en los convenios de ámbitos inferiores, como los provinciales y los de empresa es donde se registran las mayores irregularidades, convenios éstos que en ocasiones registran cláusulas que están por debajo de la ley, y por tanto son ilegales. Prueba de ello es que en bastantes de estos convenios, de ámbitos inferiores, se sigue recogiendo la

antigua redacción del Estatuto de los Trabajadores que limita el permiso del trabajador o de la trabajadora a «enfermedad quirúrgica», término más restrictivo que el de «hospitalización», o no aparecen permisos relacionados con «accidente grave».

Los convenios de empresa registran una gran diversidad a diferencia de los convenios estatales que son más homogéneos. En esta línea de mostrar los fuertes contrastes entre ámbitos, podemos observar que en los convenios de empresa el permiso de lactancia está escasamente regulado y, además, no se han introducido las novedades que incorpora la Ley de Conciliación. También en los convenios de empresa se registran ilegalidades, tales como la ausencia de los derechos por «hospitalización» o por «accidente grave,» de los derechos a «exámenes prenatales», del concepto de «consanguinidad o afinidad», del «segundo grado de parentesco», falta de reconocimiento del permiso al padre por causa de lactancia. Incluso, en los convenios de empresa se registran ilegalidades más flagrantes aún, tales como restricciones a la utilización del derecho a permiso si el trabajador no tiene una «mínima antigüedad» o no es fijo de plantilla.

Los actores sociales entrevistados reconocen la importancia que tiene una estructura de la negociación colectiva centralizada a la hora de introducir un nuevo tema (y poco usual) en la agenda de negociación. Algunos entrevistados manifiestan que los convenios colectivos centralizados o de ámbito estatal, como es el caso del sector químico estudiado, han facilitado una mejor coordinación y difusión del contenido de la Ley de Conciliación que aquellos convenios colectivos descentralizados, como el del comercio. Los convenios colectivos centralizados permiten una difusión de las pautas de conciliación y un desarrollo técnico-jurídico más acorde con el espíritu de la Ley. Los convenios estatales permiten una mejor armonización, articulación y difusión del acuerdo en diferentes ámbitos de un mismo sector de actividad, así como un mejor seguimiento y aplicación del mismo.

Por el contrario, la estructura descentralizada, como es el caso del sector del comercio, presenta serias dificultades para coordinar, difundir y seguir la aplicación de la ley. La descentralización genera diversidad de situaciones y fuertes diferencias territoriales y sectoriales.

4. LA CONCILIACIÓN SE TIENDE A GESTIONAR DE FORMA INDIVIDUALIZADA DESDE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS

A menudo, la cuestión de la conciliación de la vida laboral y familiar se resuelve ordenando una serie de referencias normativo-prescriptivas que tienen como finalidad orientar la política de gestión de recursos humanos. Este es el caso de cierta literatura como la promovida, entre otros, por CHINCHILLA y LEÓN (2003). Entre las principales medidas pueden citarse: la flexibilidad horaria, los períodos sabáticos, descansos o paradas profesionales para dedicarse a otras actividades; vacaciones no pagadas; banco de tiempo libre remunerado; flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas; trabajos compartidos; semana laboral comprimida; tele-trabajo, videoconferencias y contrato de horas anuales en lugar de horas por día. En cuanto a servicios, se recoge en dicha literatura experiencias sobre guarderías en la propia

empresa o bien pago de servicios de guardería, plazas reservadas en determinados colegios; «canguros» durante los días de viaje por motivos laborales; información y recursos para el cuidado de personas mayores; asesoramiento fiscal y financiero; asesoramiento sobre la promoción y carrera profesional; seguro médico; coche de empresa; tiquete de restaurante, etcétera (véase CARRASQUER y MARTÍN ARTILES, 2005).

Los resultados de este estudio muestran que esta concepción de la conciliación no es generalizable ni siquiera al conjunto de empleados de una misma empresa. Al contrario, la gestión de esta temática en los términos anteriormente apuntados es restrictiva y limitada a determinados colectivos (directivos, cuadros, técnicos y en ocasiones para el personal administrativo). Además, su gestión es individualizada.

Una de las reticencias empresariales para introducir el tema de la conciliación en la negociación colectiva estriba en el cuestionamiento de la organización del trabajo y del poder empresarial, como se puso de relieve anteriormente. Otra de las reticencias proviene de la propia diversidad de situaciones personales de los trabajadores, así como de los propios criterios selectivos inherentes a la gestión de recursos humanos. De hecho, tanto la ley como la gestión cotidiana de la conciliación han venido siendo planteadas bajo la lógica de los permisos, de modo que ello ha redundado a su vez en un planteamiento de gestión empresarial individualizado y jerarquizado según categorías profesionales. En otras palabras, el desarrollo de la conciliación se plantea más bien en clave de gestión de recursos humanos que no en términos de relaciones laborales.

En efecto, a tenor de los entrevistados, las prebendas de la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal son distribuidas de forma selectiva e individualizada a modo de incentivos personales exclusivo de determinado personal en las empresas privadas: «la conciliación estilo Nuria CHINCHILLA⁽⁹⁾ solo está destinada a determinadas categorías profesionales, directivos, técnicos y comerciales, así como administrativos de los servicios centrales de la empresa» (E14). En la misma línea otra entrevistada señala: «las empresas socialmente responsables son las grandes multinacionales, pero estas prebendas [de conciliación] se las otorga a directivos y cargos de la empresa. La conciliación sólo afecta a una parte de la plantilla y no negocia con los sindicatos.» (E1). En otras palabras, la gestión de la conciliación es un elemento importante para establecer políticas selectivas, así como para individualizar las relaciones laborales mediante mecanismos de fidelización en las empresas privadas. En la empresa pública la política sobre conciliación tiene beneficiarios más amplios.

La conciliación condicionada por la tecnología y la organización del trabajo: una perspectiva empresarial

Desde el punto de vista empresarial la cuestión no es sólo individualizar la gestión. El problema estriba también en la organización fabril y en la tecnología de

(9) Reconocida especialista que ha contribuido a la difusión del tema en el ámbito empresarial. Véase sus publicaciones referenciadas en la bibliografía final.

producción en serie. En este sentido, una representante empresarial sostiene que «*la conciliación se da allí donde hay personal de administración, directivos, cuadros y oficinas no sometidos a la pauta de la máquina*» (E13). La producción estandarizada taylorista dificulta las ausencias de la cadena y la diversificación de horarios ya que el proceso de trabajo y su ritmo depende de una lógica maquina pautada. En la empresa, una multinacional farmacéutica, seleccionada como un ejemplo de *Buenas Prácticas* se aduce el mismo problema: las medidas de conciliación se aplican sólo en los servicios centrales de oficina, no en la planta de producción. Desde la perspectiva empresarial, las razones se presentan como obvias: los turnos de mañana-tarde-noche, los ritmos, cadencias y horarios de trabajo están condicionados por la maquinaria y su consiguiente organización pautada por la economía de tiempos (E16). La organización del trabajo se muestra como un imponderable que limita el posible alcance de ciertas medidas a favor de la conciliación para la mano de obra directamente productiva.

Además del condicionamiento técnico-organizativo, cabe tener en cuenta que en muchas empresas la conciliación forma parte del llamado «paquete social» de la gestión empresarial y es gestionado de forma individual con criterios paternalistas y como premio por el trabajo y la fidelidad. En otros casos, desde la empresa se aduce que la gestión de la conciliación puede resultar dificultosa a tenor de las diversas situaciones personales de los empleados, de ahí que en las entrevistas para reclutar nuevos empleados se pregunte y valore la existencia de redes de parentesco y de apoyo de la familia; un aspecto que se ve especialmente importante en el caso del reclutamiento de mujeres. La gestión de la conciliación da pie a justificar la individualización de trato: incluso en una de las empresas estudiadas se recoge en convenio colectivo el derecho de todos los trabajadores y trabajadoras a disponer de una reunión individual con la dirección de recursos humanos (E13 y E14).

5. LAS BUENAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN CONSTITUYEN EJEMPLOS DE INTERÉS O PRÁCTICAS POSITIVAS EN TÉRMINOS RELATIVOS

En la mayoría de los convenios colectivos se repiten las cláusulas que ya prevé la ley, tales como licencias por maternidad; protección por embarazo, suspensión del contrato con reserva del puesto de trabajo; ausencias del trabajo por lactancia; reducción de jornada por cuidado de hijos o personas dependientes y excedencias por cuidado de hijos (CCOO; UGT; CEOE-CEPYME, 2003). No obstante, la ley se incorpora frecuentemente de forma incompleta en la negociación colectiva. Hasta el punto que se pueden registrar situaciones paradójicas, como ponen de relieve BONINO y ARAGÓN (2003:117), llegándose incluso a empeorar en los convenios colectivos lo dispuesto por la ley, como por ejemplo la omisión de «*causa de derecho de permisos para los familiares hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad*». Por tanto, sólo el mero hecho de reflejar la propia ley puede considerarse como un «hecho positivo».

En relación con la transposición de la Ley 39/1999 al contenido de los convenios, algunos analistas destacan como *Buenas Prácticas*, o «ejemplos de interés»

que constituyen mejoras frente a otros, los convenios estatales del sector químico, perfumería e industrias afines, el de tele-marketing y el estatal de seguros. En lo que respecta a los permisos retribuidos, éstos han constituido un tema tradicional en los convenios, no obstante, su vinculación con cuestiones de igualdad de género y de conciliación es reciente. Las mejoras respecto a lo dispuesto por la ley, quizás se encuentra con mayor frecuencia en los convenios sectoriales estatales, éste es el caso, por ejemplo, de los «*permisos retribuidos para acompañar al médico a hijos y familiares*» (véase BONINO y ARAGÓN, 2003:118). No obstante, también en otros convenios de ámbito territorial y de empresa se recogen cláusulas parecidas, pero con notable menor capacidad de cobertura sobre el conjunto de los trabajadores y trabajadoras.

Las *Buenas Prácticas* se han tendido a idealizar de forma interesada y propagandística como modelos de referencia en la lista «Best place to work» y con la finalidad de legitimar la imagen pública de la empresa. La difusión de la obra de N. Chinchilla en los medios empresariales e institucionales ha constituido un ejemplo de ello, pero bastante alejado de la realidad. Las *Buenas Prácticas* son sólo casos muy limitados, poco generalizables y, sobre todo, basada en prácticas de prebendas selectivas destinadas a la fidelización de personal directivo o técnico y cuadros responsables de las empresas. En muchos casos la difusión pública y los premios concedidos a las empresas que impulsan esas *Buenas Prácticas* han tendido a distorsionar la realidad de la cuestión.

Otro problema importante es la propia definición de *Buenas Prácticas*. La mayoría de las personas entrevistadas coinciden la idea de que las buenas prácticas consisten en mejorar las disposiciones de la ley, en tener referencias «positivas» o ejemplos de «interés». Es decir, las buenas prácticas tienen un sentido menos grandilocuente y más modesto de lo que da a entender cierto tipo de usos empresariales, como el que presentamos en el epígrafe siguiente.

Programa Trébol: ¿un modelo de financiación?

Uno de los casos estudiados es el de una multinacional de sector farmacéutico que tiene un planteamiento filosófico simbolizado en la imagen de un trébol: la primera hoja es la parte social y laboral, la segunda hoja es la parte personal y la tercera hoja es la parte familiar. El reto es armonizar los tiempos de estas tres hojas del trébol para conseguir cuatro objetivos: 1) aumentar la eficiencia y eliminar la burocracia; 2) conseguir una mentalidad positiva y equilibrada de los miembros de la comunidad-empresa; 3) una mejora del entorno social y laboral de la comunidad-empresa; 4) y proveer de una serie de recursos y servicios de ayuda al «colaborador».

La gestión de la conciliación es, en este caso, individualizada, al tiempo que no contempla la representación sindical de los trabajadores y trabajadoras. Indicativo de esta actitud antisindical es que la puesta en marcha se ha promovido como una iniciativa de la dirección de recursos humanos y no como resultado de un posible acuerdo o abierto a ello. De hecho, el programa Trébol nació ante el exceso de trabajo y malestar entre los empleados surgidos después de la fusión con otra empresa.

Hoy el programa Trébol tiene una importante función en la imagen pública de la empresa, así como en la construcción de la legitimidad interna entre los empleados de las oficinas centrales. El programa proporciona la apariencia de un «clima propicio» (E16). Sin embargo, la presión de la economía de tiempos persiste, sólo que ahora interiorizada en forma de autogestión del propio tiempo de trabajo. Otra forma de presión es a través de la dirección por objetivos. Una parte del salario depende de los objetivos alcanzados anualmente, la otra parte es un salario fijo a tenor de que los empleados realicen distintas actividades no relacionadas directamente con los objetivos. El sistema de incentivos por objetivos obliga a la autodisciplina, a interiorizar y autogestionar la administración del tiempo.

El lema de la empresa «*facilitar los recursos que apoyen el balance entre la vida laboral, familiar y personal*», simplificado en la idea del trébol, constituye una verdadera ideología para la integración de sus empleados bajo criterios neo-paternalistas. Dicha ideología parece enmascarar y encubrir la dedicación de mucho tiempo a las actividades directas e indirectas de la empresa. El idílico trébol es una planta voraz: absorbe sutilmente el tiempo y la mente de sus empleados. La sutilidad estriba en la interiorización de la disciplina temporal: de hecho los empleados no parecen ser muy críticos con el programa Trébol, pero perciben que hacen muchas horas de trabajo (E17). Por consiguiente, de la lectura entre líneas de esta «filosofía del trébol» y de sus objetivos, podemos colegir una interpretación neo-funcionalista de la gestión empresarial expresada mediante un discurso de integración armoniosa y sin conflicto de los trabajadores, que participan y a la vez generan los valores de la cultura de la empresa como una comunidad de intereses e identidades compartidas. El espíritu microcorporatista se identifica con un aire jovial y deportivo que rinde culto al propio cuerpo y por extensión al cuerpo de la empresa.

V. CONCLUSIONES

A continuación exponemos las ideas más relevantes referidas a los resultados obtenidos en la exploración de las hipótesis de trabajo, presentadas en esta presentación, y relativas al desarrollo de la ley de la conciliación y su implantación a través de la negociación colectiva, así como también a los contenidos que adopta la conciliación en el caso español y su concreción en los centros de trabajo.

En primer lugar, las directivas europeas parecen haber jugado un importante papel inductor para promocionar gradualmente el tema de la conciliación a través de la negociación colectiva. El complejo ejercicio de gobernanza ha ejercido una notable influencia en la incorporación de la conciliación en la agenda de los actores sociales, tema que de otro modo no estaría hoy presente por no ser éste un tema prioritario desde el punto de vista de la acción. Quizás, ciertamente se pueda aducir que el contenido de los mismos es en términos genéricos y vaporosos: pero lo cierto es que está en la «agenda de negociación», que no es poco. La influencia de la gobernanza no es determinante y sí muy genérica, y limitada en el ámbito sectorial, territorial, local y de empresa. Uno de los problemas con que tropieza la gobernanza

es la propia estructura de transmisión de la política de negociación, como hemos contrastado en la primera hipótesis específica.

En segundo lugar, cabe señalar que a pesar de la inclusión de la conciliación en la agenda de negociación, este tema ocupa un lugar secundario en la negociación colectiva, cuestión demostrada ya también por varias investigaciones y que nosotros constatamos igualmente en la segunda hipótesis. No obstante, la Ley de Conciliación se va extendiendo gradualmente en los convenios colectivos, aunque con desigual suerte: con una mejor aplicación en los convenios estatales y con mayor diversidad en los convenios de ámbito provincial, comarcal y de empresa.

Si bien la Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral (Ley 39/1999) introduce diversos cambios con respecto a la legislación anterior vigente, éstos no suponen avances significativos dado que se limitan, en gran medida, a legislar una serie de permisos laborales que resultan insuficientes en numerosos terrenos, al tiempo que no recoge la totalidad de las medidas contenidas en las dos directivas europeas.

Muestra de ello es que muchas de las demandas sindicales y de las organizaciones feministas no fueron incluidas en el texto finalmente adoptado. A modo de ejemplo, la Ley hace posible que los hombres asuman responsabilidades familiares, pero no impulsa ni incentiva activamente este hecho. Una de sus limitaciones más claras es que su aparente neutralidad esconde en realidad una fuente de desigualdades de género importante, como se pone de manifiesto en la ausencia de medidas de discriminación positiva en materia de permisos o excedencias que incentive a los hombres a asumir responsabilidades (CCOO, 1999).

En tercer lugar, y en estrecha relación con el aspecto anterior, se observan diferencias en la irradiación y aplicación de la Ley de Conciliación y de sus objetivos según sea la estructura de la negociación colectiva centralizada o descentralizada. La estructura centralizada de los convenios estatales no sólo facilita una mayor irradiación, sino también una mejor gobernabilidad en la administración de los objetivos de conciliación, como hemos observado en el sector químico. El desarrollo técnico-jurídico y el reconocimiento, la garantía y la protección de los derechos de conciliación están mejor definidos en los convenios estatales que en los provinciales, territoriales y de empresa. La estructura descentralizada de la negociación colectiva, como es el caso de los convenios provinciales, comarcales y de empresa presentan una gran diversidad y heterogeneidad en las cláusulas relacionadas con la conciliación. Incluso, en los del ámbito de empresa se registran cláusulas que empeoran y restringen la aplicación de la ley, y por tanto son flagrantemente ilegales.

En cuarto lugar, hemos podido constatar que la política de conciliación tiene distintos significados para los actores, razón por la cual también las estrategias de los mismos son diferentes en el ámbito local y en el nivel de empresa. Para los sindicatos la conciliación es un tema a gestionar a través de la acción y negociación colectiva. Mientras que para los empresarios la conciliación es un tema a gestionar individualmente desde recursos humanos. La cuarta hipótesis específica demuestra y critica la idealización de la conciliación de ciertas «buenas prácticas» o de modelos tomados como referencia generalizada para todos los trabajadores, cuando en realidad estas

condiciones de conciliación son limitadas a determinados segmentos de empleo: administrativos, cuadros, técnicos y directivos y a modo de política de fidelización.

Finalmente, la quinta hipótesis específica, pone de relieve que las buenas prácticas es un concepto con doble significado. Por un lado, hay quienes lo entienden como simples mejoras en determinadas cláusulas, que se convierten en «referencias de interés» o «acciones positivas», y por tanto podría marcar una cierta orientación de cosas a conseguir y mejorar en los convenios colectivos. Y, un segundo significado de tipo propagandístico destinado a mejorar la imagen y la legitimidad pública de la empresa. En este sentido las «buenas prácticas» se convierten en algo etéreo y vaporoso, que en ocasiones esconde políticas de recursos humanos neofuncionalistas, neopaternalistas y antisindicales. Las «buenas prácticas», como referencia para mejorar el proceso de retroalimentación de la política europea a través de sus mecanismos de gobernanza, es más un *desideratum* que una realidad empírica.

VI. ENTREVISTAS REFERENCIADAS

Sindicatos:

- E1. Responsable Secretaría de la Mujer de CCOO.
- E2. Secretaría de la Mujer Comercio.
- E3. Responsable de Acción Sindical y responsable de Seguridad Laboral de CCOO.
- E4. Responsable de la Mujer Ámbito Industria. Sector Químico CCOO.
- E5. Responsable de la Mujer Fiteqa CCOO.
- E6. Responsable de la Negociación Colectiva de UGT.
- E7. Responsable de la Secretaría para la Igualdad de Oportunidades de UGT.
- E8. Responsable de la Federación de Comercio de UGT.
- E9. Responsable de la Federación de Química de UGT.
- E10. Responsable de la UGT Federación de Comercio, Sector Juego.

Asociaciones Empresariales:

- E11. Responsable Fomento Nacional de Cataluña. Federación Comercio.
- E12. Responsable Fomento Nacional de Cataluña. Federación FEDEQUIM.

Empresas:

- E13. Dirección de Recursos Humanos multinacional comercio-alimentación.
- E14. Presidenta Comité Empresa multinacional comercio-alimentación.
- E15. Dirección Recursos Humanos multinacional químicas.
- E16. Dirección Recursos Humanos multinacional química-farmacéutica.
- E17. Responsable Comité de Empresa multinacional química-farmacéutica.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- ARGÜELLES, A.R. *et alii* (2004): *Igualdad de oportunidades y responsabilidades familiares*, Madrid, Consejo Económico y Social.
- BONINO, C., y ARAGÓN, J. (2003): *La negociación colectiva como instrumento para la igualdad laboral entre mujeres y hombres*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- BORDOGNA, L., y CELLA, G.P. (1999): «Admission, exclusion and correction: the changing role of the state in industrial relations», *Transfer*, vol. 5, núm. 12.
- CARRASQUER, P., y MARTÍN ARTILES, A. (2005): «La política de conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva», *Revista Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 22, núm. 3, pp. 131-150.
- CES (2001): «Libro Blanco de la Comisión sobre la Gobernanza en Europa», *Boletín Observatorio de Relaciones Industriales*, núm. 44.
- (2003a): *La negociación colectiva como mecanismo de promoción de la igualdad entre hombres y mujeres*, Madrid, Consejo Económico y Social, Colección Informes.
- (2003b): *Memoria sobre la situación socioeconómica y laboral en España*, Madrid, Consejo Económico y Social.
- (2004a): *Memoria sobre la situación socioeconómica y laboral de España*, Madrid, Consejo Económico y Social.
- (2004b): *Panorama sociolaboral de la mujer en España*, Boletín núm. 38.
- CHINCHILLA, N., y LEÓN, C. (2003): *Les millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa*, Barcelona, Generalitat de Catalunya.
- CC.OO.; UGT, y CEOE-CEPYME (2003): *Consideraciones generales y buenas prácticas sobre igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la negociación colectiva*, Comisión de Seguimiento del Acuerdo de NC, 2003.
- GALLARDO, R. *et. alii* (2003): *Los acuerdos fuertes y débiles frutos del Diálogo Social Europeo*, Barcelona, Fundación para el Diálogo Social, Working Paper.
- GPI (2005): *Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y laboral: situación actual, necesidades y demandas*, Madrid, Instituto de la Mujer.
- KÖHLER, H.D., y MARTÍN ARTILES, A. (2005): *Manual para la sociología del trabajo y las relaciones laborales*, Madrid, Delta Publicaciones.
- LÓPEZ, M.T., y VALIÑO, A. (2004): *Conciliación familiar y laboral en la Unión Europea*, Madrid, Consejo Económico y Social.
- MACINNES, J. (2004): *Work-life balance: three terms in search of definition*, Ponencia presentada en el seminario: L'organització social del temps: conciliació de la vida laboral i familiar, QUIT-Universidad Autónoma de Barcelona.
- MAYNTZ, R. (1998): *New Challenge to Governance, Theory*, Florence, European University Institute.

- (2002): «The state and civil society in modern governance», <http://www.clad.org.ve/anal-es6maintz.html>
- OTAEGUI, A. (2004): «El tiempo de trabajo y la conciliación de la vida laboral y familiar», en ESCUDERO, R.: *La negociación colectiva en España: una visión cualitativa*, Madrid, edita CC.OO.
- SCHMITTER, P. (1988): «La mediación de intereses y la gobernabilidad de los regímenes en Europa Occidental», en Berger, S.: *La organización de los grupos de interés*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- TRAXLER, F. (2002): *European Monetary Union and Collective Bargaining*, Barcelona, Insitut de Ciències Politiques i Socials, Working Paper.
- TORNS, T. (2005): «De la imposible conciliación a los permanentes malos arreglos», *Cuadernos de Relaciones Laborales*, vol. 23, núm. 1, pp. 15-33.
- VALLES, M.S. (1997): *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*, Madrid, Síntesis.