

Los principales resultados los podemos agrupar como sigue,

### **Discusión sobre los resultados referentes a la definición de vida laboral, familiar y personal y propuestas de conciliación formuladas por parte de las personas integrantes de los Colegios Profesionales**

En lo referente a la definición de conciliación, el colegio de Abogados y Economistas, percibe la definición actual de conciliación como peligrosa, con implicaciones negativas de cara al futuro si no se replantea de forma inminente. Es un tema importante y urgente que requiere una intervención desde los diferentes actores. Es necesario definirla porque desde la definición de la conciliación se podrá pasar a las políticas de actuación ya que el concepto es el marco teórico sobre el que se sustenta el desarrollo de las políticas.

Esta tesis es defendida por Chinchilla (2007) que indica que una persona sabe conciliar su vida personal, familiar y profesional, si funciona de forma global donde no se aíslan los diferentes ámbitos en los que se desarrolla. Es por tanto necesario que se produzca un equilibrio entre las tres dimensiones, donde la persona está en el centro y se hace consciente de la necesidad de conciliar mediante sus actuaciones tanto en el ámbito privado como en el público.

Tal y como dice la bibliografía (Repáraz, 2009 y Meil, 2007, entre otros) y como se demuestra en nuestro estudio, la conciliación no es un tema de género. Se trata de un tema que no incumbe solamente a la mujer, ella no es la única responsable de hablar y hacer, se trata de un tema social que afecta a todas las personas, independientemente de su género. De hecho, en ninguno de los tres colegios analizados, ha salido el género como un factor influyente en la conciliación.

Desde el Colegio de Psicología afirma que para que la conciliación vida laboral, familiar y personal, se produzca, hay que conseguir un acuerdo beneficioso entre las partes, tanto en lo profesional, como en lo familiar y en lo personal.

En cuanto a las políticas de conciliación los grupos de discusión consideran que en la actualidad, son muy escasas y se centran en las acciones reguladas por la ley.

Principalmente las políticas se centran en el plano laboral, con el derecho a reducir la jornada laboral para cuidar a los menores al cargo o a familiares dependientes, en concreto en la disposición de tiempo para trabajar y atender a la familia. Esta labor de cuidadora recae principalmente en la mujer. A día de hoy el tema de la conciliación sigue siendo un tema de la mujer, en el ámbito de lo privado, y la dimensión personal no aparece reflejada en las políticas. Pero este hecho, dificulta la conciliación porque ya en 1992, Shellenberg indicaba que las políticas por sí solas no cambian ni los valores ni las normas organizativas. Probablemente esta será la razón por la que, como aparece reflejado en el estudio sobre conciliación en España, (León, 2010) las leyes han demostrado ser insuficientes para producir cambios en la sociedad lucha por la conciliación en Europa sigue siendo "monopolio" de las mujeres. Incluso desde los Gobiernos, las políticas de conciliación tienen un "tono femenino" y tienden a olvidar que el derecho y la obligación de cuidar de los hijos y a las demás personas dependientes han de

compartirse entre ambos progenitores y entre hijos e hijas. Por ello, se hace necesario sensibilizar y formar en conciliación no solo a nivel de público general sino también de administración pública para que legislen como procede. De hecho, en 2015, el Instituto de Ciencias Políticas, en el segundo estudio sobre conciliación en España, denunció que las medidas actuales de conciliación perjudican social y económicamente a la mujer y la alejan del mundo profesional.

Al hilo del estudio del Instituto de Ciencias Políticas, desde el Colegio de Economistas, señalan la importancia de las políticas de conciliación para la retención y desarrollo del talento en la empresa. Así, disponer de una adecuada batería de políticas de conciliación posibilita rentabilizar el conocimiento de las personas que pertenecen a la organización, las horas formativas a cargo de la empresa, el conocimiento implícito del propio puesto y las competencias ampliadas con la experiencia. Por el contrario, unas políticas restrictivas de conciliación conllevan a la pérdida total o parcial de ese talento.

Las personas entrevistadas de los tres colegios ven diferencias en función de si son autónomos o trabajan por cuenta ajena. Para las personas autónomas, que la conciliación depende de ellas mismas. No cuentan con soporte desde la Administración, ni desde el Colegio, es algo del ámbito privado. Por su parte, las personas trabajadoras por cuenta ajena hablan de la escasez de políticas y de las diferencias de trabajar en una gran empresa o Administración Pública a trabajar para una Pyme, donde es más difícil gozar de esas medidas. En efecto, la conciliación es más fácil en las grandes empresas y en la Administración Pública que en las PYMES, que representan el 99,8% de las empresas en el País Vasco (las personas autónomas están incluidas dentro de las PYMES).

Los miembros entrevistados consideran que la menor aplicabilidad en las se puede deber a una situación puntual originada por la crisis económica en la que hemos vivido, por la cultura de empresa presencialista y por el estilo de dirección de los líderes de la organización.

Con respecto a las actividades domésticas, Chinchilla, Poelmans y León (2003) señalan que no sólo las mujeres continúan desarrollándolas, sino que los hombres cada vez se están involucrando más en dichas responsabilidades. Aun cuando esto es positivo para las mujeres que antes se encontraban solas en el desempeño de las actividades domésticas, la realidad es que ahora ambos se sienten sobrepasados debido a la ausencia de políticas de conciliación familia-trabajo que facilite el manejo de tiempos complejos y heterogéneos.

Por su parte, las empresas no se sienten responsables de estos conflictos aunque tengan que pagar un elevado coste derivado de la disminución de la productividad, el deterioro en la calidad de vida y la rotación de los y las trabajadoras. No obstante, esta situación no es la misma en todas las PYMES. De hecho, Madueño et al (2012) hacen hincapié en la íntima relación entre los valores personales y las creencias éticas de los directivos de las PYMES, y su influencia en el estilo de liderazgo y por ende en la cultura de la empresa y su actuación con respecto a la conciliación.

Para finalizar este punto, vamos a referirnos a las políticas futuras de conciliación. En lo referente a las políticas propuestas de cara al futuro, los Colegios plantean que para que se puedan desarrollar políticas de conciliación en el futuro, hemos de partir de un cambio estructural, de filosofía de vida, de la forma de trabajar, de la cultura de empresa., de la organización social, en definitiva, un cambio de creencias, replanteamiento de valores. Se trata de un proceso largo, que requiere trabajar paralelamente con la generación actual y la venidera. Se hace necesario facilitar espacios de encuentro entre la Administración, la empresa y la sociedad.

Como muestra el informe de Cepal (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) de 2005, los intensos cambios en las relaciones sociales, familiares y laborales requieren que los gobiernos diseñen nuevas políticas públicas que incorporen estos cambios: políticas impositivas, redistributivas, de transporte, reorientaciones del gasto público y del gasto social, así como políticas sectoriales de empleo, educativas, de salud y vivienda, entre otras. Se requiere de políticas que sean más eficaces para el logro de la conciliación entre trabajo y familia, teniendo en cuenta que se enfrenta un problema cultural profundo frente a los cambios en el mundo laboral y familiar y la persistencia de modelos culturales muy arraigados que surgieron de un modelo familiar y laboral de hace dos siglos.

Por su parte, también defienden esta tesis Chinchilla, Poelmans y León (2005), al sugerir que la puesta en marcha de ese tipo de políticas requiere de una toma de conciencia sobre la necesidad y de un compromiso y voluntad política de los diversos actores involucrados –empresa, Estado y trabajadores- para establecer de manera óptima el desarrollo e implementación de esas medidas y buenas prácticas. Además, consideran que los actores sociales involucrados no tienen el mismo poder en la negociación, por tanto, se requiere el apoyo fundamental del Estado y sus mecanismos de fiscalización para hacer cumplir las normativas existentes respecto de la conciliación familia y trabajo.

Como se puede observar, los resultados de nuestra investigación corroboran tanto las posturas de Chinchilla, Poelmans y León (2005) como las manifestadas por la Cepal (2005).

### **Discusión sobre los resultados referentes a la generación, por parte de las personas integrantes de los Colegios Profesionales vascos, de una definición compartida de conciliación generalizable al resto de la población vasca.**

La definición compartida de conciliación es encontrar el equilibrio personal con uno mismo en el uso del tiempo, " hacer compatibles diferentes espacios, tiempos e intereses de la vida de las personas". Es la percepción personal del uso del tiempo, y cómo lo traslada cada persona a la esfera social/pública para poder disfrutar de su tiempo. El resultado de lo que se busca es un equilibrio personal, en el que la persona siente que disfruta con el uso de su tiempo

Bosch (2014) afirma que la literatura y las teorías de conciliación trabajo, familia y vida personal, se han centrado principalmente en entender la relación que existe entre las dos primeras dimensiones: trabajo y familia, mientras que el ámbito de la

vida personal aún no se ha estudiado en profundidad. Por ello se trata de la primera definición de conciliación que tiene en cuenta la dimensión personal.

### **Discusión sobre los resultados sobre la conciliación de vida laboral, familiar y personal en la Empresa Familiar vasca como medida de RSE y sobre la percepción de las mujeres propietarias de la Empresa Familiar vasca acerca de la situación actual y futura de la misma**

En general, la visión sobre la conciliación vida laboral-familiar-personal en la empresa familiar vasca es de tipo tradicional y está correlacionada con la participación de la mujer en órganos de responsabilidad. En las situaciones donde se da una visión moderna de la conciliación, existe una mayor participación de la mujer en puestos de responsabilidad. Pese a que la mayoría de las entrevistadas consideran el contexto familiar como conservador (“machista”, como ellas lo expresaban), no perciben diferencias de oportunidades asociadas al género, es decir, creen haber tenido las mismas oportunidades que sus familiares varones. Variables como la formación, el nivel de responsabilidad o el tamaño de las empresas no parece ser variables que incidan en la visión tradicional de la conciliación.

Este resultado confirma el de Mañas et al. (2008) que indican que la falta de una actitud pro-activa de las empresas en relación con la cuestión de la conciliación, está en consonancia también con estilos de liderazgo muy centrados todavía en el control y el mando, (cultura conservadora) y no tanto en la formación de grupos y el trabajo colectivo por objetivos. Así mismo, el estudio de Ikei (año 2014) sobre el grado de intensidad de las actividades de RSE afirma que más del 50% de las PYMES vascas, poseen una baja participación en actividades de RSE internas (RR.HH., salud, seguridad laboral, conciliación, estilos liderazgo). Lo cual demuestra que hay mucho camino por delante.

La percepción de las mujeres propietarias sobre la conciliación tanto en la actualidad como de cara al futuro, está marcada por la diferenciación que perciben para conciliar si se trata de alguien de la plantilla o si se trata de una persona de la dirección-familia. Se observa que en la empresa familiar, las políticas de conciliación para la plantilla van más allá de las establecidas por la ley, gracias fundamentalmente a los valores intrínsecos de la empresa familiar. Esta tesis corrobora la de Tápies (2009), cuando indica que lo que caracteriza a las empresas familiares es su capacidad de analizar el pasado y mirar hacia el futuro, siempre centradas en el presente, proporcionando un servicio a la comunidad a la que pertenecen. Así mismo, podemos ver que el término Familiness, como el valor social de la empresa, un valor que va más allá de lo económico, se relaciona con los valores intrínsecos de la empresa familiar.

Pero cuando las propietarias de empresas familiares analizan las políticas para la dirección se percibe que consideran imposible disfrutarlas tanto a día de hoy como en el futuro a no ser que se produzca un cambio en la cultura de empresa y una actuación desde la Administración Pública. Para ellas, el hecho de que la dirección esté en manos de la familia implica dedicación total: “hay que estar siempre disponibles” y consideran que esta situación no tiene visos de cambio en el corto plazo.

Para lograr un cambio de cultura empresarial en el que se valore a las personas por su grado de colaboración en el cumplimiento de los objetivos y no en el mero presencialismo, se hace necesaria una sensibilización previa.

Chinchilla (2007) también apoya esta percepción y añade que según quiénes sean los directivos en cada empresa, se va creando un tipo de cultura distinta a las demás. Los líderes, con sus decisiones, influyen en el quehacer diario del equipo y facilitan o dificultan la conciliación con los distintos ámbitos de la vida. Es prioritario conocer qué visión de persona y de empresa tienen en su cabeza porque esa visión repercutirá en su vida y en muchas otras. Según las “gafas” (o forma de mirar) de estos directivos, van a dirigir y a hacer más o menos posible la conciliación de las vidas de su equipo, así como el desarrollo profesional y personal de sus empleados. Por esa razón, se debe conocer también qué criterios (eficacia, atractividad, unidad) y motivos (extrínsecos, intrínsecos, trascendentes) utiliza para tomar decisiones. De la misma forma, Madueño et al. (2012) plantean que los valores personales junto con las creencias éticas de la alta dirección, influyen en la puesta en marcha de estrategias de RSE. Como la conciliación es una medida de RSE vemos que está muy relacionada con la cultura de la dirección, y consecuentemente con sus creencias éticas.

### **Discusión sobre los resultados referentes a la identificación de emociones positivas y negativas de las propietarias de Empresas Familiares sobre las mismas**

Existe una relación importante entre puestos de responsabilidad y la formación de las participantes en el estudio. Se puede decir que la gran mayoría de las mujeres en puestos de responsabilidad ostentan un nivel alto de estudios. Estas mujeres también están muy implicadas en sus empresas y orgullosas de pertenecer a la EF. Su formación, experiencia e implicación otorgan un valor especial a las aportaciones que hacen al estudio.

La visión que la mujer tenga de los tres círculos de la empresa familiar (propiedad, empresa, familia), hace que transmitan de forma diferente los valores de la misma. Aquella mujer que ve los tres círculos en su conjunto se siente partícipe de la empresa familiar y lo transmite; aquella mujer que solamente se vea en un círculo no tendrá sentimiento de pertenencia y no lo podrá transmitir; por ello es necesario tener información de los tres círculos por todos los miembros de la familia.

El papel de la esposa varía mucho según la implicación que tenga en el negocio. Aquellas mujeres que han levantado la empresa junto a su marido la sienten como propia. Sin embargo, las que son solo consortes pueden ver un enemigo en la empresa familiar pues roba tiempo a la vida familiar creada por ellas.

A favor de este resultado, López-Gómez y Motejo (2009) afirman que la mujer propietaria vasca, independientemente de su rol, considera que su responsabilidad es trabajar para la supervivencia de su EF. Esta responsabilidad podemos encontrarla en cómo se expresa la mujer propietaria al referirse a la empresa familiar. Tanto desde la dimensión lingüística, como desde los procesos psicológicos y los asuntos personales. En cuanto a la dimensión lingüística, el uso de los pronombres personales en tercera persona, indica la importancia que

otorga la mujer propietaria al tema de la empresa, familia y la conciliación. Lehman, Chiu y Schaller (2004) señalan que activar la perspectiva de tercera persona refuerza valores colectivistas, mientras que activar la perspectiva de la primera persona refuerza valores individualistas

Hay que tener en cuenta que hay diferencias en el uso de las palabras entre hombres y mujeres (Mehl y Pennebaker, 2003; Pennebaker y King, 1999). Por ejemplo, las mujeres utilizan más palabras o expresiones de “relleno” como “este”, “mmm” y más palabras que indican discrepancia como “debería”, “podría”, “debo” (Mehl & Pennebaker, 2003).

Fernández, Páez y Pennebaker (2009) confirman que las emociones positivas sobre la empresa familiar indican que las emociones se vinculan con los procesos cognitivos, corroborando la asociación entre los sentimientos y los pensamientos.

Existe una convicción (Ortiz et al., 2014) acerca del desarrollo de determinadas cualificaciones tácitas en la mujer que se han instalado en la conciencia colectiva y han sido interiorizadas por esta. Estas cualificaciones -construidas socialmente-, son generalmente infravaloradas, ya que a diferencia de las cualificaciones tradicionalmente masculinas (conocimiento y experiencia) adquiridas en el sistema educativo o productivo, las tradicionales de las mujeres se adquieren en el sistema informal familiar, a través de la socialización y son menos susceptibles de medición, razones por las cuales se consideran al margen del ámbito de generación de valor (Rigby y Sanchís, 2006). No obstante en este caso, dichas cualificaciones podrían constituir un importante activo en la gestión de la empresa familiar.

Con la tesis, hemos tratado de conocer la percepción acerca de la conciliación vida laboral familiar y personal y su influencia en la Empresa Familiar.

En primer lugar, es primordial resaltar que la importancia de este trabajo no se encuentra en la generalización de los datos, sino en realizar un análisis exploratorio que permita conocer qué factores pueden influir en la empresa familiar. La conciliación vida laboral, familiar y laboral es un tema poco estudiado y este estudio exploratorio pretende precisamente dar una visión aproximada a este objeto de estudio.

La dificultad para encontrar una conceptualización de la conciliación vida laboral, familiar y personal, una definición única sobre la que realizar las diferentes investigaciones, nos ha llevado a generar una definición con los colegios profesionales vascos. Una definición de conciliación vida laboral, familiar y personal con un planteamiento holístico en el que se incluye la dimensión personal de forma explícita.