

CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL. LA EMPRESA HUMANA

Este documento es el resultado de las experiencias que Profesionales por la Ética viene desarrollando el presente curso y el pasado (2001-2003) en el ámbito de la conciliación trabajo-familia. Sus dos hitos fundamentales son el Seminario "Trabajo, Familia y Sociedad", que se celebró con notable éxito el pasado 26 de septiembre de 2002, y el Congreso "Trabajar para Vivir" que se celebrará en 2003.

1. INTRODUCCIÓN

Las dos pasiones fundamentales del hombre son *el amor y el trabajo*, y en la actualidad se encuentran frecuentemente desgajadas, incluso enfrentadas. Y lo están porque el hombre y la mujer de hoy, la persona, se encuentra muchas veces partida, dividida, entre su trabajo y su familia. Tratamos en este artículo de presentar las alternativas que desde el mundo de la empresa se están dando al problema de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, especialmente en España.

Armonía, equilibrio, conciliación, balance, igualdad de oportunidades, flexibilidad, son los términos que se han venido utilizando para definir las estrategias o medidas que adoptan las empresas para aunar los ámbitos laboral, familiar y personal del empleado. No todos significan lo mismo.

Si tratamos de que el empleado vaya integrando de manera verdaderamente humana y constructiva sus distintos ámbitos de desarrollo, hablaríamos de *armonización o equilibrio* de la vida laboral, familiar y personal. Al ser conscientes de que partimos de una clara situación de desventaja real de los ámbitos familiar y personal del empleado con respecto al laboral, debemos hablar de *conciliación* de lo que ahora se encuentra separado, enfrentado, inconexo. Esto viene provocado por una concepción de la empresa no como grupo de personas con un interés y unos fines sociales comunes sino como negocio cuyo fin único es la obtención de un beneficio monetario. El *balance* no es más que un término económico que se usa en ciertos casos como una mala traducción del inglés *balance* (*equilibrio*).

La *flexibilidad* hace referencia a uno de los parámetros y criterios de actuación que harán que una empresa camine por el camino de la conciliación, hacia la armonización o el equilibrio. La *igualdad de oportunidades* es una de las motivaciones que deben inspirar estas estrategias, para que la mujer se encuentre en idéntico punto de partida que el hombre a la hora de participar en el ámbito empresarial y laboral. En este sentido es necesario que mujeres y hombres que quieren optar y de hecho optan por formar una familia sientan que su situación es respetada y respaldada por su empresa (y sus mandos directos, no sólo por los códigos éticos o los grandes planes).

Resumimos brevemente las ideas clave que PPE ha ido afinando en este tiempo de desarrollo de la campaña Concilia:

- La conciliación, lejos de ser un asunto marginal de la política social, laboral o fiscal, o de la gestión de recursos humanos en las empresas, *toca la fibra vital de la inmensa mayoría de las personas*: su libertad personal y de elección de vida, la constitución y crecimiento de la familia, la integridad de vida de los ciudadanos, la formación humana de la infancia (miles de niños, la inmensa mayoría de ellos en nuestras sociedades, son educados por la TV, los amigos, en el mejor de los casos los abuelos), el rendimiento en el puesto laboral, la retención del talento en las empresas. Toca y afecta de lleno el "tiempo" de las personas, que es su vida.
- De nada sirven los códigos éticos, los libros blancos y los grandes tratados si no van acompañados de *medidas concretas* en las empresas y, sobre todo, de un cambio cultural en las mismas que reconozca en el trabajador a una persona (no mero "capital" humano productivo). Empresarios y directivos que no identifiquen profesionalidad con disponibilidad o presencialidad; cuya relación con el empleado no se reduzca a mero intercambio monetarista, sino a comunicación entre personas, libres y responsables.
- *No todas las políticas públicas son igualmente válidas* para el fin que persigan, ni neutras ideológicamente. Políticas que condicionen exclusivamente las ayudas a que ambos cónyuges trabajen (como las que acaba de proponer el Gobierno central), aunque protejan la incorporación de la mujer al trabajo, son discriminatorias para con no puede o no desea trabajar fuera de casa por educar a sus hijos. Políticas que sólo ayuden bajo cierto nivel máximo de ingresos (como la mayoría de las CC.AA.) son sociales pero no necesariamente conciliadoras para la mayor parte de sus ciudadanos. Políticas que potencien exclusivamente guarderías públicas (Grecia, Dinamarca) resuelven en parte el problema pero no dejan escoger a los padres, que no pueden optar por ayuda directa equiparable para cuidarlos ellos (como ocurre de hecho en Luxemburgo o Finlandia). Política de igualdad de oportunidades (hombre-mujer) no es lo mismo que política de conciliación, aunque a veces coincidan o se solapen en los medios.
- En este sentido, la clave es buscar propuestas que ayuden a los padres a conciliar su trabajo con el cuidado y atención merecidos por sus hijos o sus padres a cargo. Y ayudar a conciliar no es "obligar" a conciliar de determinada manera, ya apriorísticamente escogida por la Administración o la Empresa como la mejor manera de conciliar la vida. Aquí debemos hacer una *llamada a las estrategias y propuestas que respeten la libertad*, que mimen la libertad de los trabajadores y padres, porque sólo así serán realmente auténticas políticas de conciliación.
- Hemos detectado una *enorme variedad de iniciativas, propuestas y actuaciones* que ya están ofreciendo multitud de empresas a sus empleados, y que nos alumbran un bello horizonte en el mundo del trabajo. Pero lo que realmente las une a todas es que están lideradas por personas, directivos de recursos humanos, consejeros, muchos de ellos mujeres (gracias a Dios, van llegando) que han apostado generosamente por la persona.

2. CONCILIACIÓN PARA QUÉ

En cualquier caso, todos los términos hacen referencia a una evidencia: la de que en nuestras sociedades occidentales en general, y en la empresa en particular, se está percibiendo de manera cada vez más acusada la necesidad de abordar la armonización de la vida personal y familiar con la específicamente laboral o profesional.

Las razones del ello son múltiples. Las personas trabajadoras se ven con demasiada frecuencia *obligadas a optar* entre su familia y su trabajo. Jornadas interminables; falta de flexibilidad en épocas en la vida en que se necesita cierta libertad a la hora de organizarse el tiempo; la no coincidencia de los horarios diarios y los calendarios anuales de padres e hijos; la presión presencial en el trabajo en lugar de trabajar por objetivos; la percepción de que uno no está dedicando tiempo a los hijos, que “no se está dando”, algo que sufren especialmente las mujeres trabajadoras, tantas veces desgajadas al tener que elegir entre su desarrollo profesional o ser madres; los problemas de agotamiento y estrés debidos a todo lo anterior que provocan incomunicación e incluso rupturas familiares.

Los sueldos actuales hacen necesario en casi todos los casos que trabajen ambos cónyuges y casi siempre a jornada completa, y ni las empresas ni la administración están suficientemente dispuestas a conceder jornadas parciales, excedencias o periodos sabáticos a los trabajadores, siguiendo cubiertos por la Seguridad Social u otro sistema de protección y con derecho a recuperar el puesto a su vuelta.

Por otra parte, *los hijos se están educando* con los abuelos, algo que ocurre en los casos más afortunados. En la mayoría la televisión, las cuidadoras, o las guarderías suplen días enteros el papel insustituible de la madre y del padre, que cuando llegan a casa están demasiado agotados para “lidar” otro toro.

No dejamos de ver como *las residencias de ancianos* se están convirtiendo en un negocio enjundioso, aprovechándose a veces miserablemente de sus teóricos clientes, y cómo ancianos mueren todas las semanas solos en sus casas u hospitales, porque sus hijos no pueden materialmente atenderles, por falta de tiempo, dinero y ganas (las han “agotado” en el trabajo). La familia natural se rompe por abajo y por arriba.

Por su parte, las empresas empiezan a percibir, si están dispuestas a verlo y son sensibles a la realidad, que “quemar” a las personas. Los directores de recursos humanos, siempre que se preocupan por preguntar los motivos, saben que la gente se les va dolida, frustrada, con sentimientos de agravio muchas veces, aunque justo es decir que a veces sin terminar de entender racionalmente su frustración. La “retención del talento” es un término sin contenido en la mayoría de las empresas españolas.

Muchas de ellas, a la cabeza de las cuales se encuentran las grandes consultoras, valoran enormemente el que uno se quede hasta las nueve o diez de la noche, renuncie a parte de sus vacaciones y fines de semana, retrase su matrimonio o el nacimiento de los hijos y por supuesto no se le ocurra tener más de dos, no sea que cunda el ejemplo. Por supuesto, la movilidad nacional o internacional y la disponibilidad para reuniones a partir de las siete u ocho de la noche es algo que se da por exigible en todos los casos, sin atender a las circunstancias personales de trabajadores y trabajadoras.

Las mujeres, que a pesar de las dificultades van incorporándose a todos los ámbitos y sectores de la economía, se encuentran con verdadera oposición cuando desean ser madres y hacerlo compatible con su trabajo. Se ven obligadas a posponerlo todo lo posible, creyendo así más seguro su crecimiento y promoción profesional, hasta que el reloj biológico dice "basta".

3. MEDIDAS DE CONCILIACIÓN

Sin ánimo de ser exhaustivos, sino sólo de dar pistas que colaboren a entender un poco el camino que ya han empezado algunas empresas, ofrecemos el siguiente esquema. En él se distingue entre lo que llamamos "*políticas*", que son medidas que afectan a la estructura organizativa y a la cultura de la empresa, y a la flexibilidad que ofrece a sus empleados para que libremente concilien su vida laboral con la familiar y la personal, y lo que denominamos "*servicios*" y "*prestaciones*", que son las ayudas cuantificables que la empresa ofrece a sus trabajadores.

Señalamos en negrita algunas de las empresas que ya lo están aplicando o tratando de aplicar en España. Son pocas, hay otras, y pedimos perdón por adelantado por las omisiones, inevitables por otra parte.

A. POLÍTICAS

A.1. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

- Cultura de la comunicación: donde se motive a los directivos y mandos intermedios, y éstos a sus subordinados para comunicar y compartir sus necesidades y planteamientos personales y familiares, y a plantear soluciones y alternativas personalizadas. Para ello es necesario un clima de confianza que facilite dicha comunicación, que parta siempre del respeto entre las partes. Es preciso eliminar la desconfianza o distancia que existe frecuentemente entre el trabajador y el mando¹.
- Cultura de cumplimiento por objetivos (por resultados), y no cumplimiento presencial: no se considera para la promoción, e incluso se corrige, la actitud de los "adictos" al trabajo.²

¹ Muchas empresas ya están avanzando en este sentido, como Sanitas (mentalidad de puertas abiertas, comunicación interna, desayunos de trabajo, encuestas periódicas de clima laboral). Entre otras, Vodafone, HP, Bull y Procter&Gamble han desarrollado programas y planes de conciliación interactivos y participados por el empleado; Cajamadrid y MRW trabajan en este sentido.

² Por ejemplo MSD, Novartis, Sanitas, HP, Bull, IBM, Caja Madrid han implementado esta cultura del cumplimiento por resultados, aclarando incluso frecuentemente que no identifican profesionalidad con disponibilidad.

- Cultura de la libertad – responsabilidad: fomentar la lealtad entre empresa y trabajador, donde prime el valor de la libertad ejercida con responsabilidad por parte del empleado, y donde el respeto mutuo a la legítima autonomía se fundamente en la certeza de la honestidad de la otra parte.³
- Igualdad de oportunidades real entre mujeres y hombres, igualdad de trato desde los niveles inferiores hasta los órganos directivos de la empresa, búsqueda paulatina de la presencia de ambos géneros a todos los niveles.
- Cultura de empresa doméstica: buscar unas instalaciones y un “medio ambiente” humano, agradable para el empleado. Equipamientos de ocio, distracción y encuentro entre trabajadores⁴, equipamientos deportivos⁵, sensibilidad por los gustos y afinidades de las personas⁶.
- Involucrar a la familia en la organización: día de puertas abiertas, becas o contratos en prácticas en la empresa para hijos de empleados⁷, día de la empresa con actividades para empleados y familias⁸; viajes para familias y actividades culturales⁹; celebración del día de la empresa con juegos y actividades¹⁰.
- Cumplimiento de horarios: política de luces apagadas a ciertas horas, que solo pueden quedar encendidas bajo petición expresa puntual en contra. Que se persiga la adicción al trabajo, y se ayude a los adictos.

A.2. POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD

- Jornada laboral flexible: cumplimiento de mínimo presencial en el centro de la jornada, entrada y salida flexibles.¹¹
- Reuniones nunca en extremos de jornada, a partir de las 18.00 h., prohibidas a veces en lunes AM y viernes PM especialmente si requieren desplazamientos fuera del puesto.¹²

³ Caja Madrid insiste mucho en este aspecto. También lo hacen MSD y Sanitas.

⁴ Sanitas, ESA, Grupo Cador.

⁵ ESA, MRW. Próximamente el BSCH con su Campus en Boadilla del Monte.

⁶ Sanitas (se celebran los cumpleaños), Bull, Cajamadrid, etc.

⁷ Unión Fenosa, MSD.

⁸ Unión Fenosa celebra su patrona, la Virgen de la Luz, con fiestas, viajes y actividades culturales.

⁹ Sanitas y MSD

¹⁰ Louis Vuitton.

¹¹ Unión Fenosa, Sanitas (en estudio), Merck, Sharp & Dohme (MSD), NOVARTIS HP SONY; PROCTER & GAMBLE; DUPONT; VODAFONE; BP; DELOITTE & TOUCHE; ACCENTURE; IBM.

¹² HP, Sanitas, MSD, Novartis, Unión Fenosa tienen cultura y/o normas en este sentido.

- Puesto de trabajo compartido: dos trabajadores comparten un mismo puesto y funciones, de duración 8, 10 o 12 horas, y ellos deciden cuándo trabaja cada uno.¹³
- Jornada comprimida: con la horas extras a lo largo de la semana, “comprar” una tarde libre semanal, o incluso una jornada completa.¹⁴
- Jornada intensiva en meses de verano: justo cuando los niños en edad escolar están en casa.¹⁵
- Teletrabajo: trabajar en casa¹⁶.
- Teletraslado: oficinas pequeñas de proximidad en grandes ciudades, o política de acercamiento del puesto al hogar, para madres.¹⁷
- Videoconferencia para reuniones. Varias multinacionales comienzan a emplear este sistema.
- Semanas intensivas, concentrando en menos jornadas¹⁸.

A.3 POLÍTICAS ESPECÍFICAS

- Bajas de maternidad/paternidad superiores a las exigidas por ley, pagadas por la empresa.¹⁹
- Bajas de maternidad/paternidad superiores, no pagadas previo acuerdo con recuperación del puesto.²⁰
- Compra de tiempo libre o vacaciones (a cambio de disminución de salario), por cuidados especiales. Lo contrario (renunciar a vacaciones por salario) no es legal en España²¹.
- Trabajo a media jornada, o reducciones de jornada (30, 50 u 80%), por educación o cuidado de hijos o ancianos a cargo, con derecho a recuperación de las mismas condiciones.²²

¹³ Por ejemplo IBM, Sony, Gres de Valls, Accenture o Procter&Gamble.

¹⁴ Unión Fenosa, Sanitas, Ernst&Young (cambio de horas extras por días de fiesta), Procter&Gamble.

¹⁵ Unión Fenosa, Sanitas, MSD, Amadeus, Novartis, Gas Natural, etc.

¹⁶ Sanitas lo ofrece a sus trabajadores, así como MSD, Novartis, HP, Gas Natural, Procter&Gamble o MRW (para cualquier trabajador).

¹⁷ IBM y Cajamadrid ofrecen políticas de proximidad.

¹⁸ Aunque con restricciones, lo aplican empresas como Procter&Gamble o Dupont.

¹⁹ MSD, Novartis, Vodafone, Gres de Valls, Louis Vuitton, Cajamadrid tienen esta medida.

²⁰ Procter&Gamble, Dupont o Accenture

²¹ Novartis ofrece esta posibilidad.

- Excedencias por cuidado de hijos o motivos familiares²³.
- Tiempo sabático: los trabajadores con cierta antigüedad en la empresa pueden solicitar un tiempo sabático (de 3 a 18 meses), durante el cual se les pagará un porcentaje de su salario²⁴.
- Permisos por lactancia, defunción de familiar, atención médica o enfermedad propia o de familiar, matrimonio propio o de familiar, exámenes, mudanzas o traslado, gestiones personales, etc., superiores a los exigidos por ley o convenios²⁵.

B. SERVICIOS

- Guardería en empresa.
- Información de servicios, con descuentos acordados (guarderías, centros de día, viajes, gimnasios, etc.).²⁶
- Financiación parcial o total de cuidadores, guarderías y servicios o centros de día para ancianos, próximo a la empresa o al domicilio del empleado.²⁷
- Centro de día para personas mayores, financiación.
- Médico de empresa.²⁸
- Apoyo profesional:

²² Unión Fenosa ofrece jornada reducida hasta 6 los seis años o con padres mayores, Sanitas, Novartis, HP, Nutrexpа, Gres de Valls, Ernst&Young, Loui Vuitton, Procter&Gamble (con reducción de tres horas) hacen algo similar; BP ofrece un mes a media jornada tras la baja maternal; Deloitte&Touche ofrece teletreabajo a media jornada, presencial la otra media; Unilever, Xerox, Watson Wyatt, Vodafone, Cajamadrid (con sustitución temporal de empleados para no sobrecargar a los compañeros), IBM y otros ofrecen reducciones de jornada.

²³ Vodafone permite excedencias de hasta cuatro años con cotización a la Seguridad Social por su parte. Otras empresas ofrecen excedencias por motivos familiares (Logista; Unión Fenosa, IBM, Cajamadrid).

²⁴ Novartis, Procter&Gamble (3 meses cada 7 años trabajados), BP, Sanitas (29 días laborables de vacaciones anuales), Novartis, etc.

²⁵ Vodafone (dos horas diarias de permiso durante 12 meses de lactancia, en lugar de 1 hora durante 9 meses, según ley; cinco días para asistir a hijo enfermo), Logista, Procter&Gamble, Cajamadrid ofrecen días de permiso remunerados para cuidado de hijos o ancianos superiores a los mínimos legales.

²⁶ Cajamadrid

²⁷ Unión Fenosa, Vodafone, Procte&Gamble, Dupont (sólo en caso de viajes), Sanitas (que establece acuerdos con guarderías de la zona, plazas reservadas) NOVARTIS (plazas reservadas en guarderías y centros cercanos).

²⁸ Gres de Valls, Louis Vuitton, Altadis, Logista, IBM entre otras muchas ofrecen médico de empresa a sus empleados.

- Cursos para empleados de gestión del tiempo, organización de la casa, educación de los hijos, gestión de conflictos, cuidados prenatales, orientación familiar, etc.²⁹;
- Cursos para directivos y mandos intermedios, para prepararles y concienciar sobre la cultura de la organización;
- Orientación de desarrollo y carrera profesional, y recolocación de empleados en caso de pérdida de empleo.³⁰
- Asesoramiento de expertos facilitados por la empresa: asistencia socio-psicológica, jurídica, fiscal, de asistencia a expatriados, etc.³¹

C. PRESTACIONES ECONÓMICAS

- Prestación por hijo o anciano a cargo, incrementando el salario mensual³².
- Plan de pensiones.³³
- Seguro médico para la familia.³⁴ Seguro de vida o de accidentes.³⁵
- Opciones sobre acciones.
- Prestación/Bonificación por parto o matrimonio (paga extra a veces).³⁶
- Fondo social de la empresa para actividades familiares de empleados, deportivas, culturales, situaciones críticas.³⁷
- Adelanto de salarios o préstamos de empresa a bajo interés.³⁸
- Remuneraciones en especie para empleado y familia.³⁹

²⁹ SANITAS (escuelas de padres, economía familiar, problemas de pareja, relajación, liderazgo, cursos para dejar de fumar); MSD (cursos para dejar de fumar); NOVARTIS; IBM

³⁰ Vodafone, Garrigues-Andersen o Lucent Technologies tienen políticas de recolocación y asesoramiento de empleados en casos de despidos o expedientes de regulación de empleo.

³¹ Novartis, Gres de Valls (asistente social), HP (programas para adictos al trabajo), MRW (hacen ciertas gestiones personales).

³² Vodafone otorga una pequeña prestación por hijo hasta el cuarto año.

³³ Unión Fenosa, Sanitas, MSD, Altadis, Novartis o Cajamadrid tienen planes de pensiones para los empleados.

³⁴ Unión Fenosa, Sanitas, MSD, Procter&Gamble o Louis Vuitton.

³⁵ Altadis, Unión Fenosa, MSD, Previsión Española o Cajamadrid.

³⁶ Altadis, MSD, Novartis.

³⁷ MSD (enfermedades no cubiertas), Novartis (actividades sociales y culturales de familias), Louis Vuitton.

³⁸ Unión Fenosa, Altadis, Gres de Valls, Previsión Española, Amadeus, etc, conceden de forma habitual adelanto de nómina y/o préstamos a bajo interés.

4. LA EMPRESA HUMANA

Del esquema anterior puede deducirse algo evidente: *las actuaciones y medidas concretas de nada sirven si no obedecen a una cultura estratégica de empresa*, se encuentre ésta consolidada o en vías de crecimiento, consolidación y comunicación.

Pero es evidente que las grandes palabras de nada sirven mientras no vayan acompañadas de obras, de hechos reales. Es precisamente esta característica de llevar los proyectos y las grandes ideas a la realidad cotidiana lo que ilustra a las grandes personalidades. La ética no es una ciencia teórica para la reflexión y el estudio de los eruditos o para su contemplación pasiva, sino la constante práctica de unos hábitos que se fundamentan en una concepción del ser humano y de la sociedad. No queremos recordar aquí la multitud de ejemplos que tanto en la política de partidos como en la economía o en los medios de comunicación, recordamos de grandes proclamas de principios éticos, deontológicos y profesionales que han derivado luego en comportamientos corruptos, antisociales y destructores.

Concretamente, en el mundo empresarial no carecemos precisamente de *códigos éticos, libros blancos, manuales de ética corporativa*, etc., lo que debe valorarse muy positivamente, pues los principios y las metas éticas que uno se propone es preciso explicitarlas.

Pero de nada o de muy poco servirán los planes si no van acompañados de *medidas concretas*, que sirvan por una parte para comunicarlo y hacerlo comprensible a toda la empresa, y por otra para poner en manos de las personas y de sus responsables inmediatos los instrumentos más adecuados para hacerlo viable.

Evidentemente, *no todas las medidas son iguales*, ni neutras desde un punto de vista antropológico o, si se quiere, ideológico. Si las guarderías y listados de cuidadores y centros de día son prácticos y eficaces, algunos objetan con parte de razón que generan una empresa paternalista que toma ya la decisión por el empleado: *"deje usted a sus niños en la guardería, y a sus ancianos o enfermos en el centro de día (que yo le facilito o incluso financio), que así trabajará mejor y "más libre".*" Las medidas y acciones específicas que se propongan deben partir de una reflexión profunda, meditada y compartida acerca de qué es la persona, qué supone para la empresa, qué necesita y dice necesitar y cuál es su ámbito de decisión.

Por ello, una guardería de empresa debería poder ser elegida entre otras opciones, que aunque salieran más caras desde el punto de vista económico o personal permitan al empleado escoger "su" mejor opción. De esta manera, una guardería de empresa debe ser sustituible por financiación equivalente de guardería externa o cuidador en casa, asumiendo el trabajador el sobrecosto, y articulándose medidas para que, cuando no sea inviable, pueda comprimir o reducir su jornada (con cierto recorte de salario) para atender a su familia, o incluso solicitar una excedencia temporal manteniendo el vínculo con la empresa (vuelta al mismo puesto de trabajo, asistencia a actos de empresa,

³⁹ Viajes, cheques de comida, artículos promocionales, libros, becas de estudio para los hijos, etc. Unión Fenosa da una ayuda para los hijos de empleados en edad escolar, MSD facilita plaza de aparcamiento a las embarazadas, Novartis da una ayuda para estudios de los hijos, igual que Procter&Gamble.

realización de ciertas tareas administrativas desde casa, cotización a la Seguridad Social, etc.)

Se establece de esta manera un *vínculo no monetarista ente empleador y empleado*, donde el valor no es "tanto doy tanto recibo" en términos económicos, sino la lealtad entre dos partes que se conocen, se valoran y se respetan mutuamente.

Este es el concepto de *empresa "ética", "familiarmente responsable" ("family friendly") o "conciliadora"*. Nosotros preferimos llamarla *"empresa humana"*, porque es la empresa que entiende a su personal no como mera fuerza productiva, ni siquiera como "capital humano" (obsérvese el significado implícito en el término), sino como parte de la misma empresa, miembros de un tejido vivo que es preciso cuidar, mimar, fortalecer, coordinar, entrenar para que por sí mismo sean y se desarrollen, y poder así dar lo mejor de sí mismos.

La motivación de la denominada *"retención del talento"* es correcta, pero no basta. Para la empresa y sus directores en general, y para los directores de recursos humanos en particular, la motivación principal para una estrategia o plan que derive en una cultura de respeto al empleado y a su familia no debería ser únicamente "evitar" que se les vaya la gente, sino un deber de justicia y un ejercicio de responsabilidad.

Es de justicia que, si el empleado está entregando lo mejor de sí mismo a la empresa durante buena parte de su tiempo y durante más de la mitad de su vida (en muchos casos), la correspondencia de ésta sea leal y respetuosa para con su libertad y sus responsabilidades. No es de recibo que la relación laboral se convierta en un intercambio materialista e inhumano, donde reine un clima de desconfianza entre las partes. Esta desconfianza (a veces insensibilidad literal) se acusa especialmente cuando el trabajador pasa por una circunstancia específica (indiferentemente de si es voluntaria o involuntaria, siempre que creamos en su libertad y responsabilidad) que requiere una revisión del contrato laboral.

Es preciso convencerse de que una *relación laboral establecida sobre ese clima de confianza y comunicación y desde la lealtad* es la que debemos construir en nuestras empresas. Y como el trabajador, cuando llega a la empresa, suele dar lo mismo que recibe (como mínimo) y hacer lo mismo que ve que hacen otros, la iniciativa debe partir de la empresa.

Todos salen beneficiados. Lo que está frenando los avances no es que la empresa respetuosa y conciliadora, la empresa humana, no sea rentable, sino que hay que tomárselo en serio, hay que dedicarle tiempo y recursos y hay que cambiar muchos hábitos adquiridos. Y eso cuesta, y a veces da miedo. Pero no es un gasto, sino una inversión. Así lo están empezando a percibir las compañías que llevan la delantera en esta cuestión.

Esperamos que este artículo sirva para añadir un punto más de luz en el horizonte de futuro de las empresas en España y en Europa. Todos, y principalmente nuestros hijos, dependen de ello.