sus ingresos, como la flexibilidad horaria. Dando un paso más, podrían funcionar permisos pagados para cuidar en casos puntuales, como enfermedad, solo para los padres, que si no se cogen, se pierden, propone Pilar Núñez-Cortés, directora del Centro de Estudios Sagardoy. Es decir, como los permisos de paternidad igualitarios, un paso importante para implicar a los varones en el cuidado y que las empresas empiecen a asumir que los hombres faltarán tras tener hijos. En el primer semestre de 2020, la Seguridad Social concedió 117.775 de estas prestaciones, con una duración de 12 semanas, frente a 112.990 prestaciones a las madres. Desde enero, ambas estarán equiparadas en 16 semanas.

3. La palabra clave: flexibilidad

Poder entrar media hora más tarde para llevar a los niños al colegio o al abuelo al centro de día. Una bolsa de horas para necesidades puntuales recuperables otro día. Medidas así, en los sectores en los que sea posible, facilitarían la conciliación, sin un coste económico, aunque sí organizativo. Una cultura empresarial muy presencialista, una larga jornada partida, y un tejido productivo en el que el 99% de empresas son pymes lo complican. El reto es cambiar a un sistema basado en la confianza y el cumplimiento de objetivos. "Hay que cambiar la mentalidad del empresario, que vea que sirve para retener el talento", abunda María José Álvarez, profesora de Derecho del Trabajo en la Universidad Pontificia Comillas.

La pandemia supone una oportunidad para "rediseñar el sistema productivo y laboral, articulando formas de trabajar más flexibles", asegura Ana Bujaldón, presidenta de la federación de mujeres directivas y empresarias Fedepe. Un 59,7% de las compañías ha implantado el teletrabajo y horarios flexibles en la crisis, según una encuesta de Adecco. En 2019, apenas el 4,8% de los ocupados teletrabajó. Las ventajas del modelo: menos desplazamientos y estrés si un niño enferma . Los riesgos: estar todo el día conectado o que sea la mujer la que teletrabaje y cuide. Para evitarlo, coinciden los expertos, se ha de garantizar que no sea obligatorio ni al 100%. Laura Baena, fundadora del Club de Malasmadres, cree que la base debe ser la flexibilidad y confianza. "No sirve si están controlando con una aplicación que estés conectado y cumpliendo un horario".

4. Menos niños, más tarde

En España cada vez se tienen menos niños y más tarde. El indicador de hijos por mujer bajó el año pasado al 1,23, la cifra más baja en 19 años, según el INE. Hay una brecha entre la fecundidad deseada y la real: la mayoría quiere dos.

El segundo motivo de las mayores de 30 para tener su primer hijo más tarde de lo ideal, después de carecer de pareja estable, son razones laborales o de conciliación, según el INE (2018). Albert Esteve, director del Centro de Estudios Demográficos de la Autónoma de Barcelona, recalca que

Las mujeres dedican de media dos horas diarias más que los hombres a tareas del hogar

En España cada vez se tienen menos hijos y más tarde. La fecundidad va en caída libre

el gran freno a la fecundidad es la tardía emancipación (29,5 años de media frente a 17,8 en Suecia). El primer niño se tiene a los 31,1 años (25,3 en 1975). La conciliación es la "estocada final de una carrera de obstáculos", apunta.

5. Envejecimiento y dependencia

En España hay 2,85 millones de mayores de 80 años. El INE calcula que en tres lustros serán un millón más. El envejecimiento es un reto para un país en el que la dependencia descansa sobre los hombros de las familias. A excepción de las residencias, el resto de servicios implican necesariamente que alguien cuide en el hogar, tras el centro de día o la ayuda a domicilio, por ejemplo.

La principal prestación es la de cuidados familiares (31,5%) pese a que debería ser excepcional, según la propia ley. La perciben casi 444.000 personas. De ellas, unas 60.000 están dadas de alta en la Seguridad Social. Nueve de cada 10 son mujeres. "Sacrifican su independencia económica y su vida personal y laboral para cuidar. pendientes las 24 horas por una cuantía por debajo del umbral de pobreza [el máximo son 387,6 euros]", explica la investigadora en políticas públicas e igualdad María Pazos Morán.

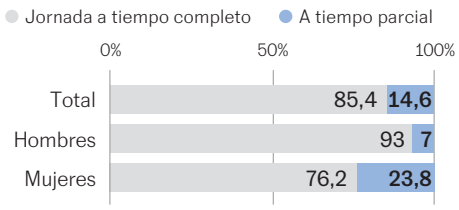
La inversión en cuidados de larga duración equivale al 0,7% del PIB en España, según Eurostat de 2017, frente al 3,7% de Holanda. El Gobierno promete una inyección de 600 millones en dependencia, sujeta a que haya Presupuestos. "Aún no se han revertido los recortes de 2013. Más de 43.000 personas murieron de enero a septiembre esperando a ser atendidas o valoradas", reclama José Manuel Ramírez, presidente de la Asociación de Directoras y Gerentes de Servicios Sociales. Actualmente más de 380.000 personas aguardan. "Deben reforzarse la ayuda a domicilio o los centros de día. Y el apoyo a las cuidadoras, con formación y atención psicológica", sostiene Joseba Zalakain, director del Centro de Documentación y Estudios SiiS. Una conclusión es unánime: hacen falta recursos.

Recomendaciones

- **1. Cuidados en el centro.** Reconocer su valor, mejorar el prestigio y las condiciones de los cuidadores. Crear una red de servicios públicos universal y gratuita o a precios asequibles: escuelas infantiles, centros de días, residencias.
- **2. Fomentar la corresponsabilidad.** Incentivar que los hombres asuman las tareas domésticas en igualdad. Medidas que no mermen su salario y de titularidad exclusiva masculina.
- **3. Más flexibilidad en las empresas.** Horarios flexibles, bolsas de horas, jornada continua. Trabajo por objetivos.
- **4. Premiar a las compañías conciliadoras.** Puntos en concursos públicos, incentivos fiscales o bonificaciones en la Seguridad Social.
- **5. Teletrabajo con perspectiva de género.** Evitar que sea al 100% para que las mujeres queden invisibilizadas, trabajando y cuidando en casa.
- **6. Más recursos para la dependencia.** Aumentar la financiación, revertir los recortes y primar los servicios públicos a las prestaciones económicas. Reforzar la ayuda a domicilio y la atención a las cuidadoras familiares.

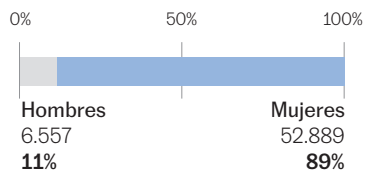
Trabajo a tiempo parcial

En 2019 (en %)



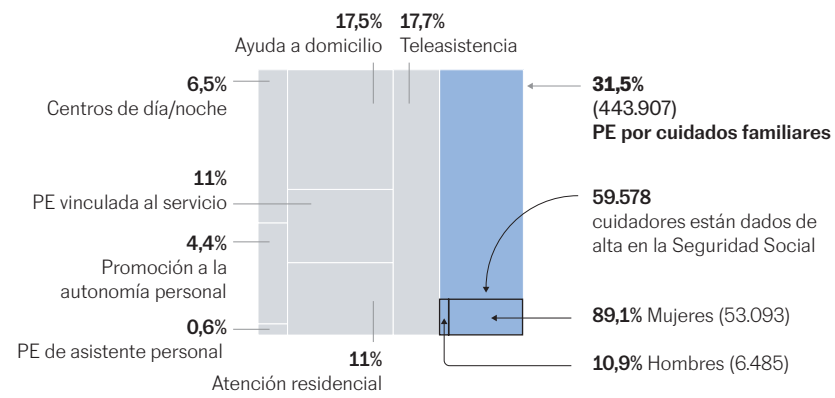
Excedencias

Trabajadores que interrumpieron la actividad laboral en 2019



Dependencia y cuidados familiares

Beneficiarios de prestaciones y servicios a 30 de septiembre de 2020 (PE: prestación económica)



Fuente: INE, Imserso y Tesorería General de la Seguridad Social. EL PAÍS

OPINIÓN

LA ERA DE LA INTEGRACIÓN

Por **Nuria Chinchilla**

Conciliar es poner de acuerdo contrarios. Pero trabajo, familia y vida personal no lo son. Estamos ya en la era de la integración: de cabeza y corazón, de las distintas áreas de nuestra vida, y de la misión propia con el propósito de la empresa. Este último solo será sostenible si ambas parten de una visión trascendente que busca satisfacer no solo las propias necesidades, sino también las de los otros. Como recuerda el libro *Mujeres brújula*, estamos ante una encrucijada: o era del cuidado o era del descarte. Todos podemos ser motor para poner en el podio de los valores el cuidado de las personas, que hay que dignificar y revalorizar, aplaudiendo la maternidad y la paternidad (¿por qué los españoles quieren tener dos hijos y solo tienen 1,23?), facilitando más medidas para la integración (horarios racionales, flexibilidad en tiempo y espacio, cheques de servicio universal, *ticket* guardería...).

Cuidar a los que trabajan con nosotros y que el cuidado se convierta en trabajo profesional es el gran reto. Para ello se necesitan familias estables y empresas responsables que sean mucho más que un puro negocio financiero a corto plazo; que formen personas que se impliquen en los problemas de una sociedad envejecida, para que dialoguen y emprendan guiados por la lógica del servicio; que formen al elemento crítico —los directivos— en un liderazgo integrado e integrador, innovador, colaborativo, inclusivo y trascendente, que descubre la unicidad irrepetible de cada persona y su potencial. En esta nueva cultura, empresa y familia aprenden una de otra y se refuerzan mutuamente.

> **Muchas empresas destruyen la ecología humana con presentismo o jornadas de trabajo interminables**

Aún hoy, sin embargo, muchas empresas siguen destruyendo la ecología humana, sin saberlo, con prácticas rígidas del siglo pasado, tales como el presentismo o jornadas interminables, consecuencia de una visión mecanicista de sus empleados. La covid-19 ha dado un vuelco a esta forma de trabajar, mostrando los pros y contras del teletrabajo, que ha sido la única opción para gran número de trabajadores y que ha llegado para quedarse. Pero esto no significa que nuestros horarios se hayan racionalizado. Solo el 15% de los participantes en el último estudio del International Center for Work and Family (ICWF) del IESE dicen tener un alto apoyo por parte de su supervisor. En muchos casos, la posibilidad de estar conectado 24 horas al día y 7 días a la semana ha incrementado el número de horas de trabajo y los efectos negativos que acompañan a ese aumento: cansancio, alteraciones en el sueño, incapacidad para desconectar, tensiones con los miembros de la familia, contaminación social...

Dirigir la flexibilidad es complejo. Requiere acuerdos entre la empresa y los empleados, así como una base de confianza y corresponsabilidad. Es un bien para todos, pero hay que marcar prioridades, porque los recursos no son infinitos, y los primeros son los dependientes, sean menores o mayores. La dirección por misiones ayuda a integrar los objetivos empresariales, familiares y personales a través de una mirada trascendente que tiene en cuenta al otro y sus necesidades.

Nuria Chinchilla, profesora de Dirección de personas en las organizaciones en IESE Business School, está especializada en mujer y liderazgo, gestión de tiempo y conciliación.