

# INFORMES Y ESTUDIO DE LA CONCILIACIÓN EN LAS EMPRESAS DE LA CAE / EAEKO ENPRESEN KONTZILIAZIOARI BURUZKO TXOSTENAK ETA AZTERLANA

Txostenaren egilea:

Universidad de Deusto – DEUSTO BUSINESS SCHOOL



Lantaldea:

Josune Baniandrés, Leire Gartzia, Jon Pizarro, María Silvestre, Irati Alava

**Gobierno Vasco – Eusko Jaurlaritza.**



2025eko ekaina

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. SARRERA.....                                                                       | 3  |
| 2. AZTERKETAREN HELBURUAK.....                                                        | 4  |
| 3. METODOLOGIA.....                                                                   | 5  |
| 3.1. Metodologia Kuantitatiboa.....                                                   | 5  |
| 3.2. Metodologia Kualitatiboa.....                                                    | 6  |
| 4. ANALISI KUANTITATIBOA .....                                                        | 8  |
| 1. BLOKEA. KONTZILIATZIO-NEURRIAK .....                                               | 9  |
| 1.1. EAEko erakundeen Kontziliatzio Eskuragarriko Neurriak .....                      | 9  |
| 1.1.1. Adiskidetze-neurri ohikoenen analisia .....                                    | 14 |
| Analisi espezifikak: kontziliazio-neurri ohikoenei buruzko emaitza aipagarriak .....  | 14 |
| 1.1.2. Ohikoak ez diren adiskidetze-neurrien analisia.....                            | 17 |
| Analisi espezifikak: kontziliazio-neurri ohikoenei buruzko emaitza aipagarriak .....  | 18 |
| 1.1.3. Adiskidetze-neurrien ataleko ondorioak.....                                    | 20 |
| 2. BLOKEA. KONTZILIAZIO KULTURA .....                                                 | 21 |
| 2.1 EAEko erakundeen adiskidetze-kultura .....                                        | 21 |
| Analisi espezifikak: Kontziliazio-kulturari buruzko emaitza aipagarriak .....         | 24 |
| 2.2 Adiskidetze Kultura atalaren ondorioak .....                                      | 27 |
| 3. BLOKEA: PRESENTZIALA ETA ORDU-MALGUTASUNA.....                                     | 28 |
| 3.1 Presentzialtasuna .....                                                           | 29 |
| 3.2 Ordu-malgutasuna .....                                                            | 30 |
| 4. BLOKEA: LANGILEEN KONTZILIAZIO ESPERIENTZIA.....                                   | 30 |
| 4.1 Kontziliazio-esperientziarekin gogobetetasuna.....                                | 31 |
| Analisi espezifikak: kontziliazio-esperientziari dagokionez, emaitza aipagarriak..... | 31 |
| 4.2. Seme-alabak zaintzen dituzten orduak .....                                       | 36 |
| Analisi espezifikak: emaitza aipagarriak, seme-alabak zaintzeko orduei dagokienez ... | 36 |
| 4.3 Langileen kontziliazio atalari buruzko ondorioak .....                            | 43 |
| 5. ANALISI KUALITATIBOA .....                                                         | 43 |
| 6. ONDORIOAK.....                                                                     | 59 |
| 7. ERREFERENTZIAK .....                                                               | 64 |
| ERANSKINAK.....                                                                       | 66 |

# 1. SARRERA

Lana, familia eta bizitza pertsonala uztartzea gure garaiko erronka sozial, antolakuntzazko eta politiko nagusietako bat izan da (Susanto et al., 2022; Haar et al., 2014 ). Norbanakoaren gaia izatetik urrun, bateragarri egiteko benetako aukera erabat baldintzatuta dago antolaketa-eremuan hartzen diren egitura, dinamika eta erabakiek. Enpresek eta beste erakunde enplegatzaile batzuek, beraz, eginkizun garrantzitsua dute langileak bateragarri egiteko eguneroko esperientzian: haiek dira denbora-tarteak, espazio erabilgarriak, dedikazio-itxaropenak eta dauden adiskidetze-neurrien erabileraren zilegitasuna —edo ez— definitzen dituztenak.

Adiskidetzea errazteak ez du esan nahi neurri formalak edo prestazio zehatzak bakarrik izatea. Era berean, erantzunkidetasuna sustatuko duen antolaketa-kultura zabaltzea dakar, pertsona guztien bizitzaren zati gisa zaintzea legitimatuko duena —generoa, kargua edo familia-egoera kontuan hartu gabe—, eta egungo lan-munduan dauden errealitateen aniztasuna aitortuko duena (Gartzia et al., 2018; van Engen & Gartzia, 2024). Kontziliazio-politika eraginkorrak diseinatzea, zentzu horretan, erronka konplexua da: sektoreen heterogeneotasunari, enpresa-tamainari, lana antolatzeke ereduak eta bizi-ibilbideei erantzutea eskatzen du. Ez irtenbide gisa bakarrik, eta horregatik, bereziki garrantzitsua da ezagutza zorrotza sortzea, zer funtzionatzen ari den, zer hesi dauden eta zein praktika erabil daitezkeen erreferentzia gisa (Jacob, 2024; Jensen, 2020).

Norabide horretan aurrera egiteko asmoz, txosten honek Euskadiko enpresen kontziliazioa langileen ikuspegi integraletik aztertzen duen ikerketa baten emaitzak jasotzen ditu. Deustuko Unibertsitateak garatutako proiektu zabalago baten barruan kokatzen da lan hau, Deusto Business School-ek burutua, Eusko Jaurlaritzako Haur, Nerabe eta Familien Zuzendaritzaren enkarguz, eta metodologia kuantitatiboak eta kualitatiboak uztartzen ditu fenomenoaren ikuspegi osoa eskaintzeko: neurrien erabilgarritasunetik hasi eta inguruko kulturara eta euskal lan-sarea osatzen dutenen bizipen subjektibora murgilduz.

Txostenaz gain, tresna interaktibo osagarri bat garatu da, ikerketan jasotako datuak modu dinamikoan aztertzeke aukera ematen duena. Plataforma honek emaitzetarako sarbide pertsonalizatua eskaintzen du, eta hainbat ikuspegitatik interpretatzea errazten du, politika publikoak diseinatzeko nahiz erakundearen barne-hobekuntzarako erabilgarriak izan daitezen.

Dokumentua hainbat ataletan egituratzen da. Lehenik eta behin, azterlanean erabilitako helburuak eta metodologia aurkezten dira. Jarraian, analisi kuantitatiboaren emaitza nagusiak garatzen dira, lau bloke handiren inguruan antolatuak: kontziliazio-neurri erabilgarriak, antolaketa-kultura, presentzialtasun- eta malgutasun-mailak, eta langileak bateragarri egiteko esperientzia subjektiboa. Ondoren, fase kualitatiboko aurkikuntzak jasotzen dira, kontziliazioari lotutako pertzepzio, erresistentzia eta esanahietan sakontzeke aukera ematen duena. Txostena amaitzeko, ondorioen eta gomendioen atal bat dago, inplikaturako eragileek erabakiak har ditzaketenak errazteko.

## 2. AZTERKETAREN HELBURUAK

Kontziliazioaren arloan akademikoki gidatutako ikerketa bat da egindako azterlana, euskal enpresek kontziliazio- eta antolaketa-kulturarako neurrien arloan duten egoera aztertzea, bai eta langileen bizipen subjektiboa errealitate horri buruz aztertzea ere, politika publikoak enpresen egoerara eta beharretara egokituta bideratzen jarraitu ahal izateko. Egoera-azterketa hori honako kasu hauetan zehaztuko da nagusiki:

- **EAEko enpresetan eskuragarri dauden lan-bizitza eta bizitza pertsonala uztartzeko neurriak identifikatzea**

Helburua da euskal enpresetan gaur egun eskuragarri dauden neurriak eta politikak identifikatzea eta aztertzea, langileen arteko lan-bizitza, familia- eta bizitza pertsonala bateragarri egitea errazteko. Ekintza formalak (kontziliazio-planak edo berariazko baimenak) eta langileen lanaren eta bizitza pribatuaren arteko oreka hobetzen lagun dezaketen ekimen informalak aztertuko dira.

- **EAEko enpresetan dagoen adiskidetze-kultura aztertzea**

Helburua da euskal enpresetako langileen familia-, lan- eta bizitza pertsonala uztartzearekin lotutako antolaketa-kultura aztertzea eta ulertzea. Kontziliazioa erraztu edo zaildu dezaketen erakundeen barruko neurriak, praktikak eta portaerak erabiltzen dituzten pertsonetik jarraituz aztertuko dira, eskuragarri dauden neurrietatik harago. Azterketan hainbat alderdi jasoko dira, hala nola zuzendaritzak emandako laguntza-maila, langileek neurrien erabilerari buruz duten pertzepzioa eta neurri horien erabilerarekin lotutako estigmak egotea.

- **EAEko enpresetan langileak bateragarri egiteko esperientzia ezagutzea**

Euskal enpresen barruan beren lana, familia eta bizitza pertsonala uztartzeari dagokionez, langileen esperientzia subjektiboa aztertu eta ezagutu nahi da. Kontziliazio-esperientziarekiko gogobetetasun orokorra, antolaketarekiko konpromisoa eta seme-alabak zaintzeko denbora ikertuko dira, bai zaintzaileekin alderatuta, bai langileak lan-inguruetik kanpo egiten dituen gainerako jardueri dagokienez.

- **Enpresa-sareak kontziliazio erantzukizunaren inguruan dituen pertzepzioak, jarrerak eta erresistentziak aztertzea**

Euskal enpresek kontziliazioa nola baloratzen eta ulertzen duten ulertu nahi da, eta neurri eraginkorren ezarpena mugatzen ari diren erresistentziak, kultura-sineskizunak, beldurrak edo ezjakintasuna identifikatu nahi dira. Azterketa horrek egiturazko hesiak ez ezik, kontziliazio-politikak ezartzean eta erabiltzean zuzenean eragiten duten oztopo sinbolikoak edo jarrerazkoak detektatzen lagunduko du.

- **Lana eta familia bateragarri egiteko politika publikoak diseinatzeko ezagutza aplikatua sortzea**

Lortutako emaitzetatik abiatuta, gomendioak eta jardun-ildoak aurkeztuko dira, herri-administrazioek Euskadiko enpresa-sarearen eta langileen errealitatera egokitutako politikak diseinatzeko baliagarriak izan daitezkeenak. Ezagutza horri esker, estrategia eraginkorrak, jasangarriak eta enpresa-sektore eta-neurrietara egokitutakoak bultzatu ahal izango dira.

### 3. METODOLOGIA

Azterketa hori ikuspegi misto batetik aztertu zen, metodo kuantitatiboak eta kualitatiboak konbinatuz, ikertutako fenomenoaren ulermen integrala lortzeko: bizitza pertsonala eta familiarra uztartzea. Estrategia metodologiko horri esker, alde batetik, datuak modu objektiboan neurtu eta alderatu ahal izan ziren, eta, bestetik, esperientzia hori hainbat testuinguru pertsonal eta laboraletan ezaugarritzen duten bizipen, pertzepzio eta ñabardurak sakontzeko balio izan zuen.

#### 3.1. Metodologia Kuantitatiboa

Ikerketaren lehen dimentsioan online inkesta bat aplikatu zen datu kuantitatiboak biltzeko tresna nagusi gisa. Galdetegia galdera itxiekin diseinatu zen, gehienak Likert motako eskaletan oinarrituta, eta horri esker, kontziliazioaren hainbat alderdiri buruzko informazio egituratua bildu ahal izan zen: etxeko lanei eskaintako denbora, mendekotasuna duten pertsonen zaintza, lana antolatzea, enpresan kontziliazio-neurriak izatea, bizitza pertsonalaren eta familiarren arteko orekaren pertzepzioa eta gogobetetasun-mailak, besteak beste. Itemak eta galderak egiteko, kontziliazio-ikerketan gehien erabiltzen diren neurriak bilatu ziren. Era berean, antzeko ikasketen galderak gehitu eta egokitu ziren (IFREI estudioa;; <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0485.pdf>), gaian jada balidatuta eta ezarritako eskalak erabiltzeko.

Inkesta bitarteko digitalen bidez banatu zen, eta horrek EAEn dauden profil soziodemografikoen adierazgarri den lagin zabal eta anitz baten parte-hartzea erraztu zuen.

Datuak aztertzeko SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) softwarea erabili zen, eta horren bidez honako estatistika-proba hauek aplikatu ziren:

- *t* de Student, bi talderen arteko batez bestekoak alderatzeko (adibidez, gizonak eta emakumeak, beren ardurapeko seme-alabak dituzten edo ez dituzten pertsonak).
- ANOVA, hiru talderen edo gehiagoren arteko alde esanguratsuak detektatzeko (adibidez, lanaldi motaren edo hezkuntza-mailaren arabera).

Analisi kuantitatibo horri esker, patroiak identifikatu, konparazioak egin eta kontziliazioan eragina duten faktoreei buruzko hipotesiak sortu ahal izan ziren.

## 3.2. Metodologia Kualitatiboa

Aurkikuntza kuantitatiboak osatu eta sakontzeko asmoz, izaera kualitatiboko bigarren azterketa-dimentsio bat garatu zen. Ikerketaren zati horri esker, zenbakizko datuetan beti islatzen ez diren esanahiak, tentsioak eta estrategia indibidualak jaso ahal izan ziren.

Etaparen honetan jarraitu ziren faseak honako hauek izan ziren:

- **Elkarrizketaren gidoiaren diseinua**

Gidoi erdi-egituratu bat egin zen, eta elkarrizketa sakoneterako gida malguta izan zen. Gidoi hori funtsezko gaietan oinarritu zen, hala nola familia-erantzukizunen banaketan, lana eta bizitza pribatua orekatzeko estrategia pertsonaletan, enplegatzaileen edo erakundearen aldetik jasotako laguntzan, eta kontziliazioaren ondorio emozional eta sozialetan (edo ez egotea). Galderen ikuspegi irekiari esker, parte-hartzaileek beren esperientziak modu aske eta gogoetatsuan partekatu ahal izan zituzten. Elkarrizketaren gidoi osoa 1 eranskinean ikus daiteke.

- **Kategoriak kontraste eta identifikatzeko bilerak**

Landa-lana hasi aurretik, ikertzaile-taldeak hainbat lan-saio egin zituen gidoiaren edukia balioztatzeko eta lehen kategoria analitikoak ezartzeko. Bilera horiei esker, fase kualitatiboaren helburuak findu ziren, aurretiazko emaitza kuantitatiboetikiko koherentzia ziurtatu eta lehentasunezko ardatz tematikoak zehaztu ahal izan ziren.

- **Elkarrizketak**

Profil desberdinak dituzten pertsonen nahita egindako lagin bat aukeratu zen (adina, generoa, familia-egoera, enplegu-mota, besteak beste), kontziliazioaren inguruko hainbat errealitate atzemateko asmoz. Elkarrizketa guztiak parte-hartzaileen baimen informatua lortu ondoren egin ziren. Elkarrizketak grabatu eta ondoren osorik transkribatu ziren, une oro konfidentzialtasun eta anonimotasun printzipio etikoak errespetatuz. Taula honetan, irudikatutako jardueraren sektoreak erakusten dira:

### 1. taula. Lagin kualitatiboan irudikatutako jarduera-sektoreak

| Sektorea/ Esparrua               | Elkarrizketa kopurua |
|----------------------------------|----------------------|
| Komunikazioa                     | 2 erakunde           |
| Industria                        | 2 erakunde           |
| Irabazi-asmorik gabeko elkarteak | Erakunde bat         |
| Elikadura                        | Erakunde bat         |
| Sindikatura                      | Erakunde bat         |
| Teknologia                       | Erakunde bat         |
| Bankua                           | Erakunde bat         |
| Hezkuntza                        | Erakunde bat         |
| Elkarte Profesionala             | 2 erakunde           |

- **Testuinguruaren kategorizazioa elkarrizketen bidez**

Elkarrizketa bakoitza banan-banan aztertu zen, eta diskurtsoan alde aurretik ezarritako kategoriak identifikatu ziren, elkarrizketaren analisi-dimentsioen arabera, bai eta literatura zientifikoa deskribatutako kategorizazio kualitatiboko gomendioei jarraituz sortu ziren beste batzuk ere (Perkins & Roe, 2024). Prozesu horri esker, informazioa antolatu eta pasarte garrantzitsuenak etiketatu ahal izan ziren, eta, horrela, egitura argia sortu zen ondorengo azterketarako.

- **Hasierako analisia adimen artifizialeko tresnekin**

Kategorizazio fasea amaitu ondoren (Perkins & Roe, 2024), IA-n oinarritutako tresnen laguntza erabili zen kategoria bakoitzeko transkripzioen lehen esplorazioa egiteko. Analisi automatiko horrek gai errepikariak, kasuen arteko antzekotasunak eta diskurtsoetan desadostasun esanguratsuak detektatzen lagundu zuen. Gainera, elkarrizketetan aztertutako kontziliazioko funtsezko kontzeptuekin zerikusia duten ideia edo adierazpen jakin batzuen agerpen maiztasuna zenbatzeko aukera eman zuen.

- **Emaitzen eskuzko arazketa**

Aurreko fasean lortutako emaitzak kontu handiz berrikusi zituen ikertzaile taldeak. Eskuzko balidazio horri esker, interpretazio-akatsak zuzendu ahal izan ziren, kasu bakoitzaren testuingurua txertatu eta kontatutako esperientzien irakurketa zehatzagoa eta leialagoa bermatu ahal izan zen.

- **Ondorioak ateratzea**

Azkenik, azterketa bateratu horretatik abiatuta, ondorio kualitatiboak landu ziren, zentzu komuneko patroiak eta esperientzia kontrastatzaileak identifikatuz. Emaitza horiek tresna bisualen laguntzaz antolatu ziren (kategoria-mapak, aipu adierazgarriak

eta gaikako eskemak, adibidez), eta horiek haien interpretazioa eta aurkikuntza kuantitatiboekin integratzea erraztu zuten.

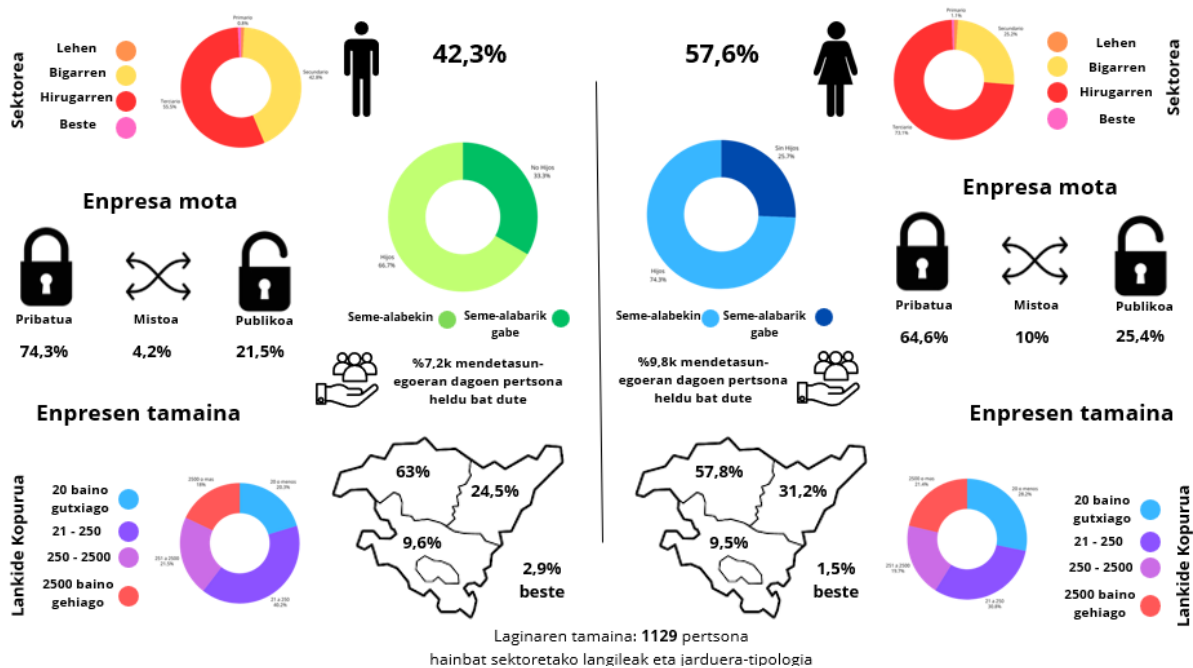
## 4. ANALISI KUANTITATIBOA

### Ikerketaren lagina

Ikerketaren zati kuantitatiborako, 1.129 erantzun izan ziren euskal enpresei atxikitzeko mota desberdinak dituzten pertsonen, sektore eta tipologia desberdinekoei (pribatuak, mistoak, publikoak, etab.). Erakusketa lortzeko, ausazko laginketa sinple bat egin zen. Laginak Euskadiko errealitateari dagokionez duen ordezkagarritasuna ziurtatzeko, pertsonen banaketa errespetatu egin da, lau aldagairi dagokienez: sexua, adina, lurralde historikoa eta jarduera-sektorea. Zehazki, beste ikerketa-lagin batzuetan erabilitako laginketa-ehunekoak jarraitu dira erreferentzia gisa, hala nola EUSTATen jasotakoak. Laginketaren banaketa hori, EUSTATen ordezkagarritasunaren ehunekoak erreferentzia gisa erabiliz, Euskadiko antzeko beste ikerketa batzuetan ere eskuragarri daudenak dira, hala nola Deustubarometro Sozialean.

Hona hemen inkestatutako laginaren ezaugarri nagusiak, goian deskribatutako adierazgarritasun-ezaugarriei jarraiki:

#### 1. irudia. Erakusketaren osaera



Hurrengo atalean, azterlanaren zati kuantitatiboan lortutako emaitzak aurkezten dira. EAEko enpresetan lan-bizitza eta bizitza pertsonala uztartzeko egungo praktikak identifikatzeko, 1 Blokeak gehien erabiltzen diren antolaketa-praktikei buruzko maiztasun-datuak aurkezten ditu, bai eta estatistika-esanahiagatik nabarmentzen diren emaitzen azterketa espezifiko ere.

Jarraian, 2. Blokean, antolaketa-kulturari lotutako emaitzak azaltzen dira, eta, era berean, estatistikaren aldetik garrantzitsuak diren alde edo patroiak erakusten dituzten alderdien azterketa xehatua egiten da. 3. Blokeak lanpostuen presentziari eta malgutasunari dagozkien emaitzak aurkezten ditu, eta, azkenik, 4. Blokeak kontziliazio-esperientziaren dimentsioa jorratzen du, azterketan parte hartzen duten pertsonen modu subjektiboan nola bizi eta hautematen duten zen zentratuz.

## 1. BLOKEA. KONTZILIATZIO-NEURRIAK

Atal honetan sakon garatzen eta aztertzen da azterketan aztertutako EAEko erakundeetan adiskidetze-neurrien eskuragarritasuna. Eskura dauden neurriek langileek erakundeetan lan-eta familia-kontziliazioa errazteko eta laguntzeko dituzten politika eta tresnei egiten diete erreferentzia. Hona hemen aztertutako neurrien zerrenda:

### 1.1. EAEko erakundeen Kontziliatzio Eskuragarriko Neurriak

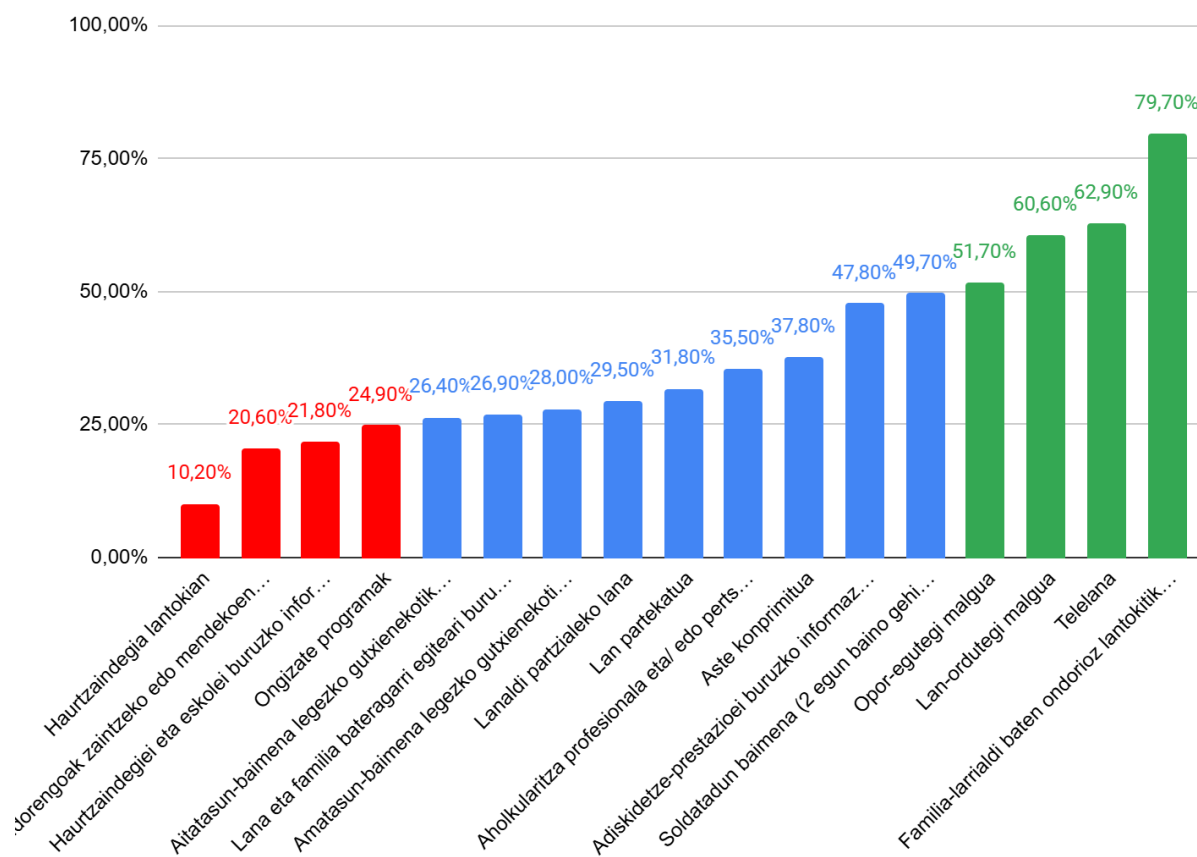
2. taula. Kontziliazio-neurriak

|                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lan-ordutegi malgua</b>                                                                                         | Ordutegi malgua lanaldiaren hasiera-ordua eta/ edo ordua aukeratzeko aukera izatean datza, betiere enpresaren eta langilearen artean adostutako gutxieneko orduak betez.                                                                         |
| <b>Opor-egutegi malgua</b>                                                                                         | Langileei aukera ematen die beren opor-egunak beren behar pertsonalen arabera aukeratzeko, beti ere enpresaren plangintza eta beharrak errespetatuz.                                                                                             |
| <b>Lanaldi partzialeko lana</b>                                                                                    | Lanaldia murriztea dakar, dela lanaldi erdian (erdia) edo enpresarekin adostutako proportzio aldakorrean.                                                                                                                                        |
| <b>Aste konprimitua</b>                                                                                            | Egunean ordu gehiago lan egitea suposatzen du, astean egun edo erdi libre gehigarri baten truke.                                                                                                                                                 |
| <b>Telelana</b>                                                                                                    | Langileak enpresarekin alde aurretik adostutako beste leku batetik egin ditzake bere lan-jarduerak, gutxienez asteko egun batzuetan, eta eskura dauden baliabide teknologikoei esker egin daiteke (ordenagailua, internetarako konexioa, etab.). |
| <b>Lan partekatua</b>                                                                                              | Bi pertsonak lanpostu bera partekatzen dute, malgutasun, laguntza eta lanaldi luzeak betetzeko aukera emanez.                                                                                                                                    |
| <b>Hautzaindegia lantokian</b>                                                                                     | Lantokiak doako hautzaindegi zerbitzuak eskaintzen ditu lantoki berean, edo ohiko hautzaindegi batean diru-laguntza bat du.                                                                                                                      |
| <b>Soldatadun baimena (2 egun baino gehiagokoa) gaixorik, adinekoa edo mendekotasuna duen senide bat zaintzeko</b> | Lanetik alde egiteko eskubidea, bi egun baino gehiagoz ordainsaria jasotzeko eskubidea mantenduz, gaixorik, adinekorik edo mendekotasuna duen senide bat artatzeko.                                                                              |
| <b>Amatasun-baimena legezko</b>                                                                                    | Posible da amak etxean geratzea, legeak ezarritako epea amaitu                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>gutxienekotik harago</b>                                                                                             | ondoren, soldatari uko egin ala ez, eta, aldi horretan, beren lanpostu zaharrera itzultzea bermatzen dute, kanpoan egon ondoren.                                                                           |
| <b>Aitatasun-baimena legezko gutxienekotik harago</b>                                                                   | Gurasoek etxean geratzeko aukera izango dute, legeak ezarritako epea amaitu ondoren, soldatari uko egin ala ez, eta, aldi berean, lanpostu zaharrera itzultzea bermatzen du, kanpoan egon ondoren.         |
| <b>Familia-larrialdi baten ondorioz lantokitik alde egiteko baimena</b>                                                 | Enplegatua lantokitik kanpo geratzeko ahalbidetzen du, aurretik justifikatu behar izan gabe, familia-larrialdi bati erantzuteko.                                                                           |
| <b>Ondorengoak zaintzeko edo mendeakoen laguntzarako sorospena</b>                                                      | Adineko pertsona baten haurtzaindegia, ikastetxearen edo eguneko zentroaren/ egoitzaren kostuari aurre egiteko laguntza ekonomikoa.                                                                        |
| <b>Aholkularitza profesionala eta/ edo pertsonala</b>                                                                   | Malgutasun-politikak aplikatzen direla bermatzen duten zerbitzuak, eta lana, familia eta bizitza pertsonala bateragarri egiten laguntzen dutenak.                                                          |
| <b>Adiskidetze-prestazioei buruzko informazioa</b>                                                                      | Familiak behar dituen zerbitzu puntualak edo ohikoak eskaintzen dituzten erakundeei buruzko informazioa ematen du enpresak.                                                                                |
| <b>Haurtzaindegiei eta eskolei buruzko informazioa, edo eguneko zentroei eta adinekoen egoitzei buruzko informazioa</b> | Enplegatuek zuzenean lor dezakete beren enpresatik haurtzaindegiei eta inguruko ikastetxeei buruzko informazioa, bai eta enpresak adinekoak edo ezindak zaintzeko zentroekin izan ditzakeen akordioak ere. |
| <b>Lana eta familia bateragarri egiteari buruzko mintegiak, tailerrak edo informazio-saioak</b>                         | Denboraren erabilera lehenesteko eta familia-bizitza hobetzeko moduak erakusteko beharraz gaitasunak eta kontzientziazioa sortzera bideratutako prestakuntza- eta garapen-politikak.                       |
| <b>Ongizate programak</b>                                                                                               | Enpresak ezarritako ekimenak, erakundeko langileen bizi-kalitatea hobetzeko.                                                                                                                               |

Hurrengo grafikoak enpresan kontziliazio-neurrien erabilgarritasunari buruzko azterlanaren emaitzak erakusten ditu, koloreen arabera kategorizatuak (erabilgarritasun-maila txikiagoan).

## 1. grafikoa. Enpresetan adiskidetzeko neurrien erabilgarritasuna



Aurreko grafikoa ikus daitekeenez, neurrien eskuragarritasunean nolabaiteko desoreka ikusten da, **eta, beraz**, erabilgarritasun hori izugarri aldatzen da hartutako neurriaren arabera: %**10,2tik** (lantokian) eta % **79,7ra** arte (lana uzteko baimena). Horrek esan nahi du kontziliazio neurrien eskaintza oso desbalantze-neurria dela.

Neurri erabilgarrien artean (**kolore berdea**):

- **Lana uzteko baimena (%79,7)**
- **Telelana (%62,9)**
- **Lan-ordutegi malgua (%60,6)**
- **Oporren egutegia (%51,7)**

Hiru neurri horiek dira hedatuak, eta horrek iradokitzen du enpresek kontziliazio-aukerak lehenesteko joera dutela, **ordu-malgutasuna eta espazio-malgutasuna ahalbidetzen dutenak**.

**Batez beste eskuragarri dauden neurriei dagokienez (kolore urdina)**, inkestak % 28k eta % 51k adierazi dute beren enpresan honako hauek dituztela:

- **Baimena soldatarekin (49,7%)**

- **Neurriei buruzko informazioa (%37,8)**
- **Aste konprimitua, aholkularitza, lan partekatua, etab.**

Neurri horietako batzuek eragin handia izan lezakete, gehiago bultzatuko balira (adibidez, eskuragarri dauden neurriei buruzko informazioa, aste konprimitua, lanaldi partzialeko lana), laginak beharrezkotzat identifikatutako neurrien artean baitaude (ikus 3. grafikoa).

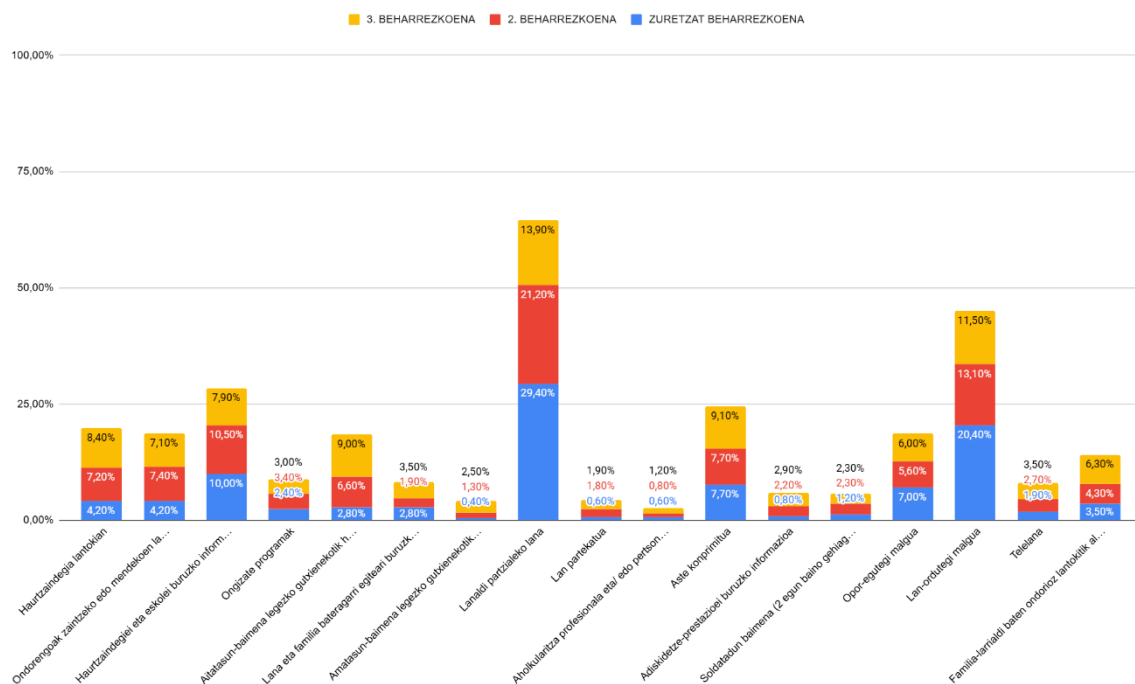
Azkenik, gutxien **eskuragarri dauden neurriek (kolore gorria)** honako hauek barne hartzen dituzte:

- **Hurtzaindegia zentroan (%10,2)**
- **Adingabeak zaintzeko sorosleak (%20,6)**
- **Hurtzaindegiei buruzko informazioa (%21,8)**

Neurri horiek argi eta garbi ez daude kontuan, eta **zuzeneko familia-kontziliazioan** oinarritzen dira, bereziki haurrekin lotuta. Erabilgarritasun txikia deskonektatuta egon daiteke langileen egungo profiletik, gehienak diru-sarrera bikoitzeko familietakoak baitira, eta horietan kontziliazio-neurriak hartu behar dira adingabeak zaintzeko.

2. grafikoa pertsonen beharrezkotzat jotzen dituzten neurriak erakusten dira.

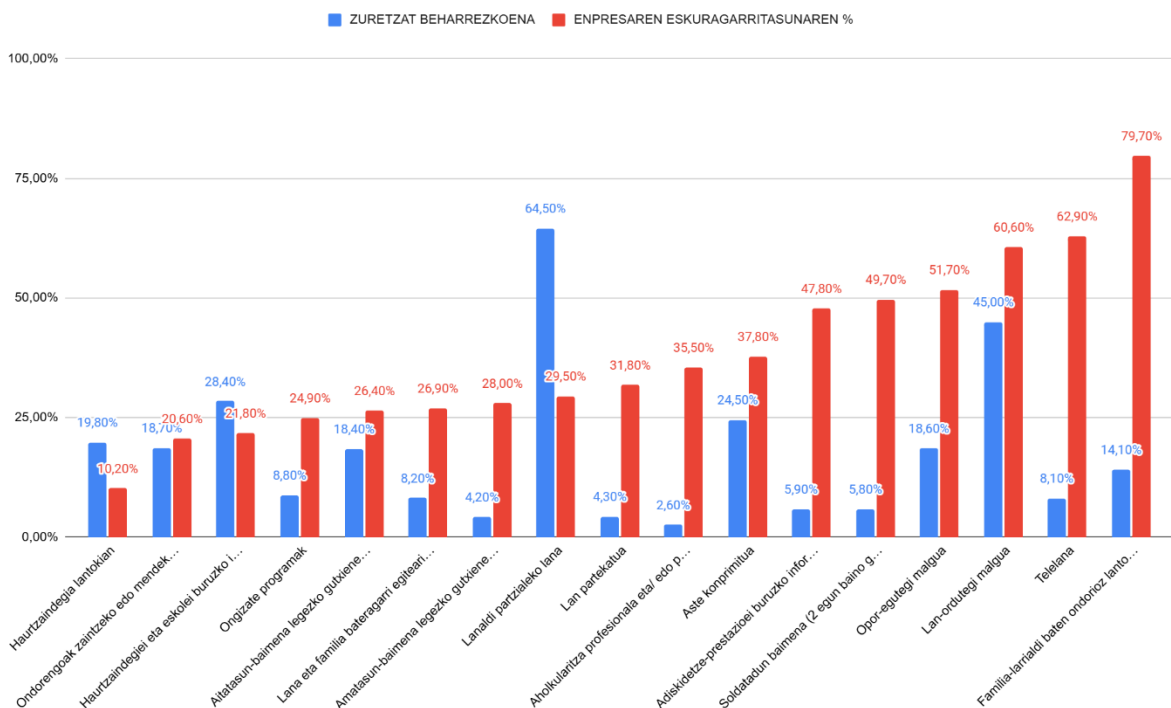
2. grafikoa. Adiskidetze-neurri beharrezkoagoak



Jarraian, **neurri beharrezko eta erabilgarrien arteko alderaketak jasotzen dira**. Horrela, hurrengo bi aldagaiak alderatzen dira:

- Enpresak eskaintzen duena: pertsonak enpresan eskuragarri daudela adierazten duen adiskidetze-neurriak (gorriz)
- Beharrezkotzat jotzen dena: pertsonak berentzat beharrezkotzat jotzen dituzten kontziliazio-neurriak (urdinez)

### 3. grafikoa. Neurri erabilgarrienen eta beharrezkotzat jotzen diren neurrien arteko alderaketa.



Aurreko grafikoa ikus daitekeenez, beharren eta erabilgarritasunaren arteko desoreka orokorra: kasu gehienetan, enpresan neurriak egoteak nabarmen gainditzen du langileen beharraren pertzepzioa. Horrek esan nahi du politika asko eskuragarri daudela, baina ez direla lehentasunez jotzat jotzen langileek, edo ez direla behar bezala komunikatzen/ aprobetxatzen. Horrek desoreka iradoki dezake adiskidetzearen alde egindako ahaleginen eta hautemandako inpaktuaren artean.

#### 1. Estali gabeko beharrezko neurriak:

- **Lanaldi partzialeko lana**, gehien sentitzen den beharra -% 64, beharrezkoenak diren hiru neurrien artean-, baina enpresen% 29,5ean baino ez eskuragarri.
- **Hautzaindegiei buruzko informazioak** lerrokatze hobea erakusten du, izan ere, pertsonen% 28,4k beharrezkotzat jotzen dute eta% 21,8k eskuragarri.
- **Lantokiko hautzaindegiek** premiaren pertzepzio moderatua dute (%19,8), baina ez eskuragarri (%10,2)

#### 2. Beharrezkotzat eta estalitako neurrietan:

- **Lan-ordutegi malgua**, bigarren beharrianik sentikorrena da (%45) eta kasuen % 60,60an estalita.

- **Aste konprimitua**, premia moderatua erakusten du (%24,5), eta ondo estalita (%37,80).
- 3. **Beharrezkoak eta oso presenteak ez diren neurriak:**
  - **Opor malguen egutegia**, erabilgarritasunaren (%51,7) eta jasotako beharraren arteko desbideratze garrantzitsua (%18).
  - **Lanpostua uzteko baimena**, nabarmentzekoa da erabilgarritasun handiena duen neurria delako (%79,70) eta gutxien behar den neurrietako bat (%14,10).
  - **Telelana**, zentzu berean, enpresen% 62,9k eskura dute, eta% 8,10ek bakarrik jaso behar dute.

### 1.1.1. Adiskidetze-neurri ohikoenen analisia

Adiskidetze-neurrien erabilgarritasun-maila aztertu ondoren, honako hauek dira erabilgarritasun handiena duten lau neurriak:

- Familia-larrialdietarako baimena (%79.9)
- Lanaldi partzialeko lana (%62.9)
- Opor malguen egutegia (%60.6)
- Lan-ordutegi malgua. (51.7%)

Jarraian, lau neurri horietan sakonduko dugu, enpresaren tamainaren eta jarduera-sektorearen arabera (publikoa, pribatua edo mistoa) duten erabilgarritasunean dauden aldeak aztertuz. Ez da azterketarik sartzen Lurralde Historikoaren arabera, hiru lurraldeen artean estatistika aldetik alde nabarmenik ez dagoelako. Hurrengo taulan, alde horiek ikusten diren analisi-kategoriak berdean aurkezten dira, eta, ondoren, desberdintasun horien zentzuan sakontzen da.

### Analisi espezifikokoak: kontziliazio-neurri ohikoenei buruzko emaitza aipagarriak

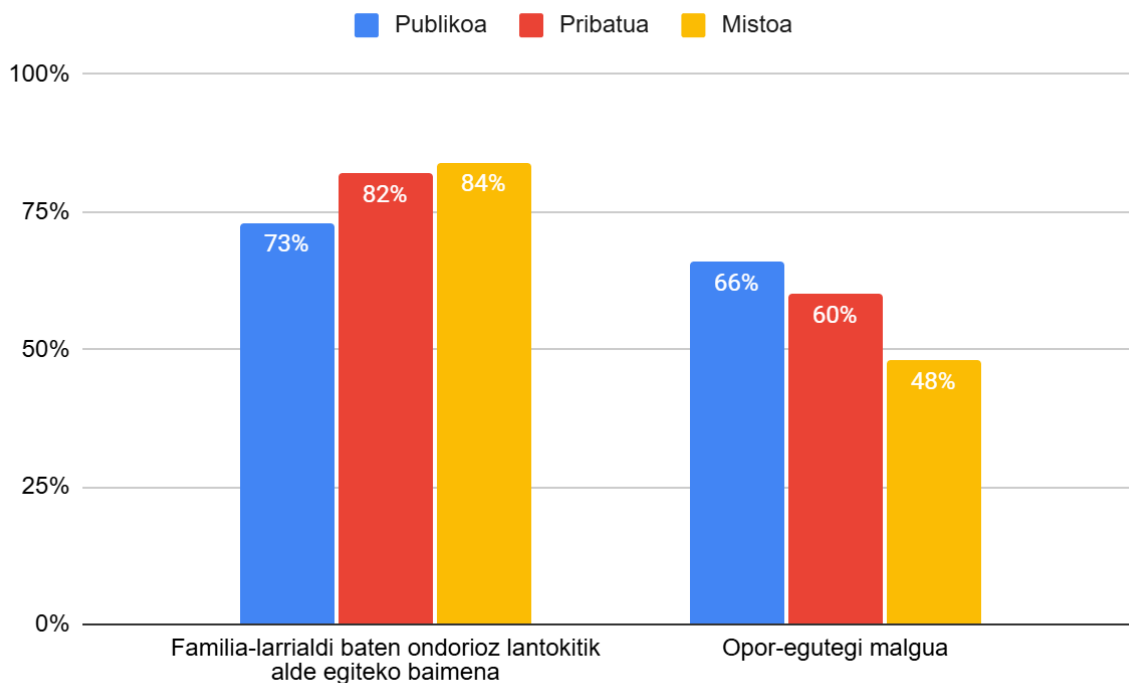
3. taula. Neurri erabilgarrien eta enpresa-aldagaien arteko gurutzaketaren esanahi estatistikoa

|                                  | Enpresa mota | Sektorea | Tamaina | Lurralde Historikoa |
|----------------------------------|--------------|----------|---------|---------------------|
| Familia-larrialdietarako baimena | Bai          | Ez       | Ez      | Ez                  |
| Lanaldi partzialeko lana         | Ez           | Bai      | Bai     | Ez                  |
| Opor-egutegi malgua              | Bai          | Bai      | Bai     | Ez                  |
| Lan-ordutegi malgua              | Ez           | Bai      | Ez      | Ez                  |

### Enpresa mota

Enpresa motari erreparatuta, bi neurritan daude aldeak: familia-larrialdietarako baimena eta opor-egutegi malgua, eta alde estatistikoki esanguratsuak dira, kasuan kasuko grafikoetan asterisko batekin..

#### 4. grafikoa. Enpresa motaren arabera eskuragarrien dauden neurrien arteko konparazioa

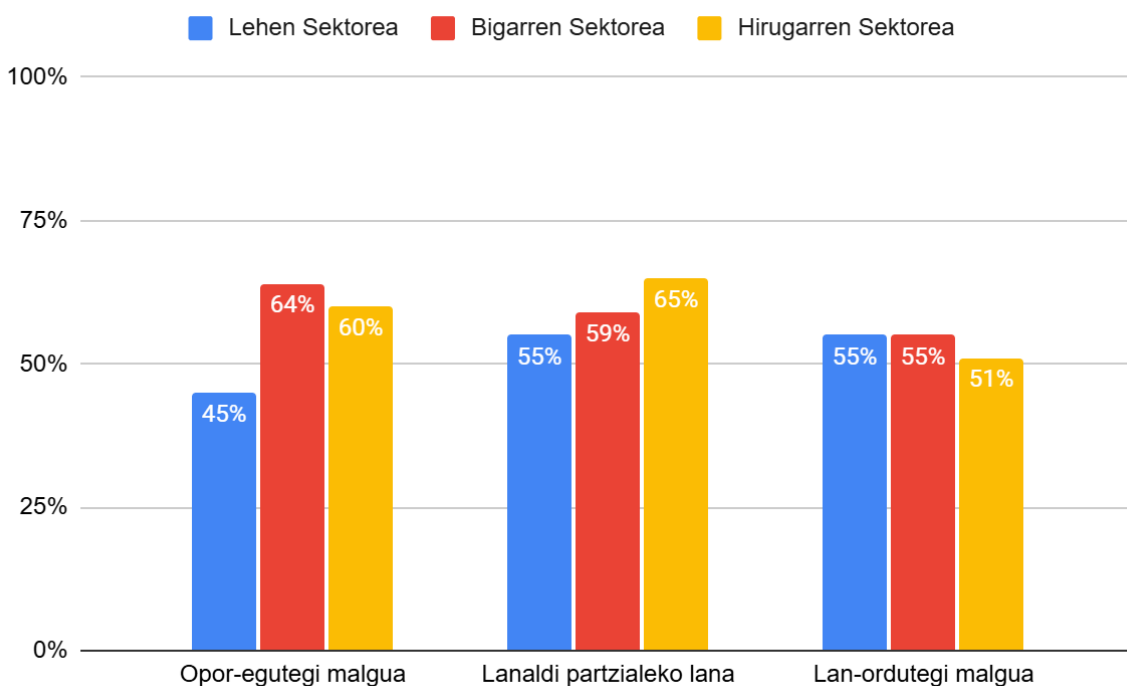


Lehenengo kasuan, enpresa pribatuek eta mistoek baimena eskuragarriago dute familia-larrialdietan, publikoekin alderatuta, eta horrek politika moldagarriagoi edo antolaketa-behar desberdinei erantzun diezaike. Hala ere, opor-egutegiaren malgutasunari dagokionez, enpresa publiko eta pribatuek mistoak gainditzen dituzte, eta azken horiek dira opor-denborako antolaketa pertsonalerako tarte gutxien eskaintzen dutenak. Horrek iradokitzen du, enpresa mistoek premiazko egoeren aurrean irekitzen diren arren, denbora librearen plangintzan zurrunagoak izan daitezkeela, eta horrek eragin zuzena duela langileen kontziliazio-ahalmenean. Era berean, baliteke langileei lantokia uzteko aukera ematearen beharra, oinarrian dagoen malgutasun txikienarekin lotuta egotea.

### Jarduera-sektorea

Jarduera-sektoreari dagokionez, hiru neurritan daude desadostasunak: lan-ordutegi malgua, opor-egutegi malgua eta lanaldi partzialeko lana.

### 5. grafikoa. Jarduera-sektorearen arabera eskuragarrien dauden neurrien arteko konparazioa

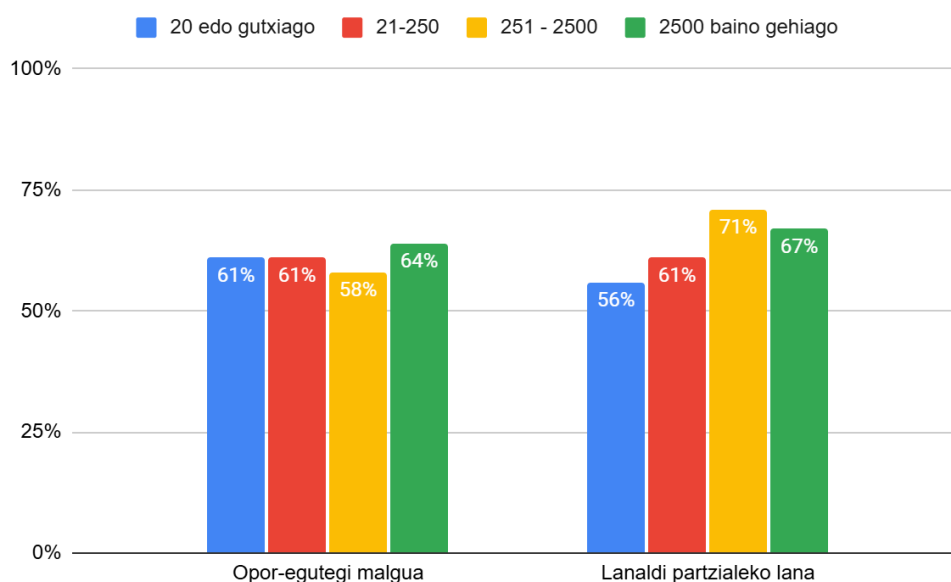


Hiru grafikoek joera argia erakusten dute: lan-malgutasuneko baldintzak —opor-egutegian, lanaldi partzialean edo ordutegi malguan— nabarmen aldatzen dira jarduera-sektorearen arabera. Hirugarren sektorea hiru alderdietan malgutasun mailarik handiena eskaintzen duena da, eta bigarren sektorea, berriz, bigarren sektorea. Eraitza horien arabera, zerbitzuekin lotutako sektoreek (hirugarren eta bigarren mailakoak) lan-kontziliazioko neurriak eskaintzeko gaitasun edo borondate handiagoa dute, eta sektore espezifiko bati lotuta ez daudenek, berriz, murrizketa handiagoak dituzte arlo horretan, eta horrek eragin negatiboa izan dezake haien bizi-kalitatean eta lanaren eta familiaren arteko orekan..

#### **Enpresa tamaina**

Enpresaren tamainari erreparatuta, bi neurritan daude desadostasunak: opor malguen egutegian eta lanaldi partzialeko lanean.

## 6. grafikoa. Neurri erabilgarrienen arteko alderaketa, enpresaren tamainaren arabera



Grafikoak enpresen tamainaren arteko erlazioa erakusten du, enplegatuen kopuruaren eta bi lan-onuraren erabilgarritasunaren arabera neurtuta: opor malguen egutegia eta lanaldi partzialeko lana.

Opor-egutegi malguaren kasuan, onura hori eskaintzen duten enpresen proportzioa nahiko konstantea da tamaina guztietan, enpresa handienetan goranzko joera txikiarekin.

Bestalde, lanaldi partzialeko lanak gero eta joera argiagoa erakusten du, enpresaren tamaina handitzen den neurrian. Enplegatu gehien dituzten enpresak lan-modalitate hori eskaintzeko joera handiagoa dute, eta horrek erakunde handiagoetan lan-eskema malguak ezartzeko gaitasun handiagoa iradokitzen du.

### 1.1.2. Ohikoak ez diren adiskidetze-neurrien analisisia

Bestalde, kontziliazio-neurriek erabilgarritasun gutxien dutena aztertu da. Ildo horretan, honako hauek dira erabilgarritasun txikiagoa duten lau neurriak:

- Hartzaindegia lantokian (%10.2)
- Haurrak/mendekotasuna duten pertsonak zaintzeko sorospena (%20.6)
- Hartzaindegiei edo egoitzei buruzko informazioa (%21.8)
- Mintegiak, tailerrak... kontziliazioari buruz (%24.9)

Berriro ere, neurri horien erabilgarritasunean dauden alde esanguratsuak aztertzen dira. Oraingo honetan, enpresaren tamainaren eta lurralde historikoaren tamainaren arabera (publikoa, pribatua edo mistoa), baina ez jardura-sektorearen arabera, sektoreka estatistika aldetik alde esanguratsurik aurkitu ez delako. Zehazki, honako alde hauek antzematen dira:

## Analisi espezifikoak: kontziliazio-neurri ohikoenei buruzko emaitza aipagarriak

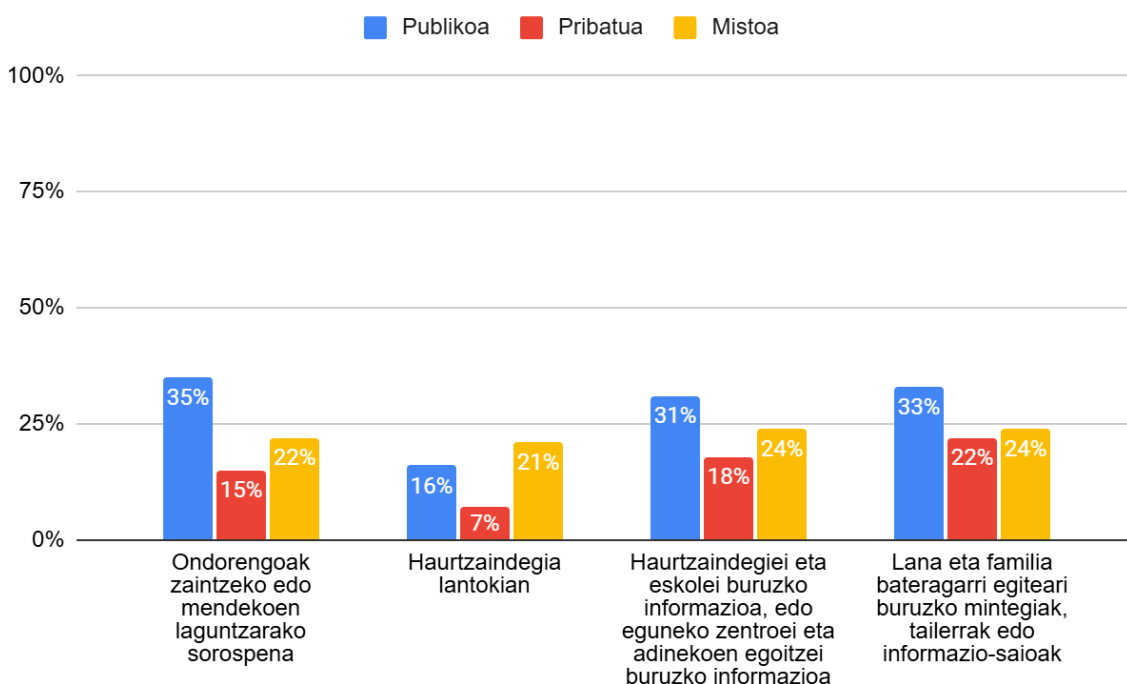
4. taula. Hain erabilgarriak ez diren neurrien eta enpresa-aldagaien arteko gurutzaketaren esanahi estatistikoa

|                                                            | Enpresa mota | Sektorea | Tamaina | Lurralde Historikoa |
|------------------------------------------------------------|--------------|----------|---------|---------------------|
| Hurtzaindegia lantokian                                    | Bai          | Ez       | Bai     | Ez                  |
| Haurrak/ mendekotasuna duten pertsonak zaintzeko sorospena | Bai          | Ez       | Bai     | Ez                  |
| Hurtzaindegiei edo egoitzei buruzko informazioa            | Bai          | Ez       | Ez      | Bai                 |
| Mintegiak, kontziliazioari buruzko tailerrak               | Bai          | Ez       | Ez      | Ez                  |

Jarraian, aurkitutako alde esanguratsuetan sakontzen da. Aztertutako lau aldagaietako bakoitzerako desberdintasun horiek aurkezten dira.

### Enpresa mota

7. grafikoa. Enpresa motaren arabera gutxiago eskuragarri dauden neurrien arteko konparazioa



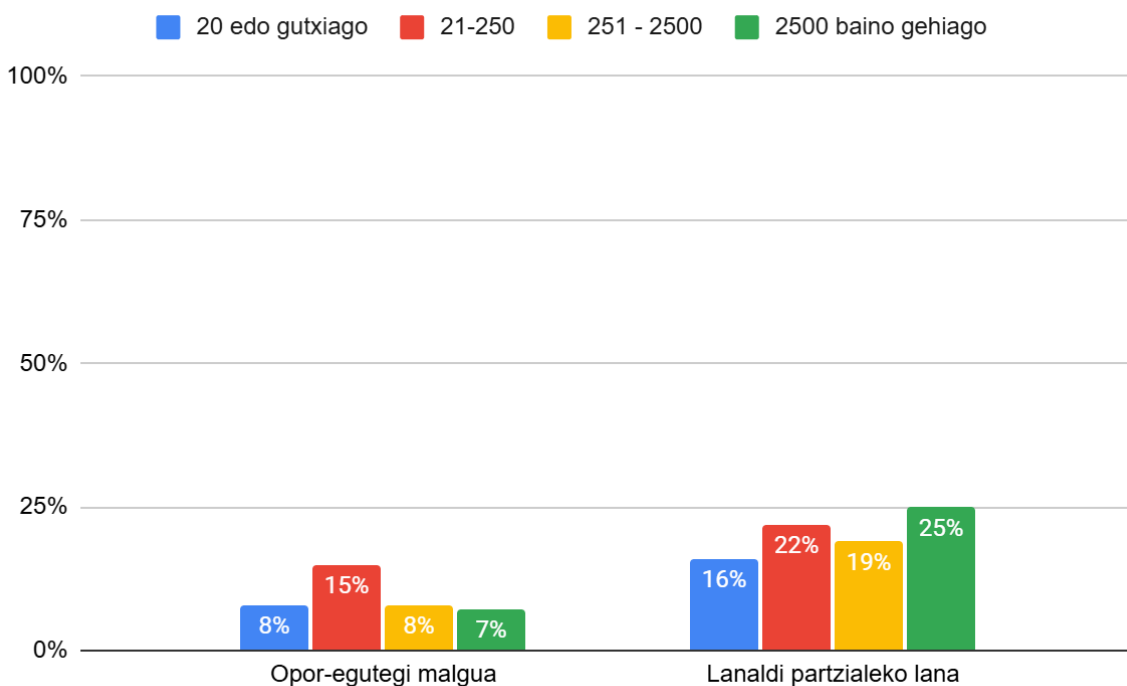
Grafikoek lana eta familia bateragarri egiten laguntzeko hainbat neurriren prebalentzia erakusten dute, enpresa motaren arabera: publikoa, pribatua edo mistoa.

Oro har, enpresa publikoek maizago eskaintzen dituzte kontziliazioari buruzko mintegiak, mendekotasuna duten pertsonak zaintzeko subsidioak eta hartzaindegiei edo egoitzei buruzko informazioa. Bestalde, enpresa mistoak dira lantokiko hartzaindegien horniduraren buru, sektore publikoa eta pribatua gaindituz..

Enpresa pribatuek ehunekorik baxuenak aurkezten dituzte aztertutako ia kategoria guztietan, eta horrek familia-kontziliazioko politiken ezarpen txikiagoa iradokitzen du, beste antolaketa-mota batzuekin alderatuta. Datu horiek agerian uzten dute sektore publikoak eta mistoak langileen familia-ongizatea sustatzeko orduan inplikazio handiagoa dutela.

### Enpresa tamaina

8. grafikoa. Enpresaren tamainaren arabera gutxiago eskuragarri dauden neurrien arteko konparazioa



Grafiko horiek enpresen tamainaren eta kontziliazioari laguntzeko bi neurriren ezarpenaren arteko harremana aztertzen dute: hartzaindegia lantokian eta haurrak edo mendekotasuna duten pertsonak zaintzeko subsidioa.

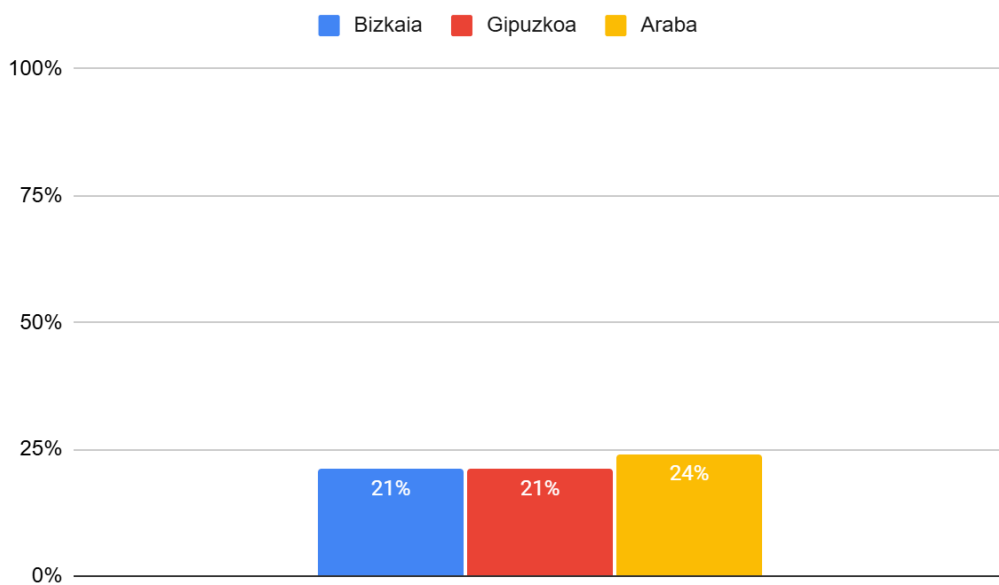
Lantokiko hartzaindegien kasuan, ez da joera argirik ikusten enpresaren tamainaren arabera. 21 eta 250 langile arteko enpresa-taldeak irabazi horren proportziorik handiena aurkezten du, eta txikienean eta handienek, berriz, antzeko mailak eta baxuagoak erakusten dituzte.

Aitzitik, mendekotasuna duten langileak zaintzeko subsidioak emateak lotura positiboa erakusten du enpresaren tamainarekin. Langile kopurua handitu ahala, laguntza mota hori eskaintzen duten enpresen proportzioa ere handitu egiten da, eta ohikoagoa da erakunde

handienetan. Horrek iradokitzen du enpresa handiek baliabide gehiago izan ditzaketela kontziliazio politika ekonomikoak ezartzeko.

## Lurralde Historikoa

9. grafikoa. Lurralde historikoaren arabera, gutxien erabilgarri dauden neurrien arteko konparaketa



Grafikoak haurtzaindegiei edo egoitzei buruzko informazioa eskaintzen duten enpresen proportzioa erakusten du, lurraldeka sakrtoatuta. Ikusten denez, hiru lurralde historikoetan — Bizkaia, Gipuzkoa eta Araba — informazio horren erabilgarritasuna nahiko antzekoa eta nahiko baxua da.

### 1.1.3. Adiskidetze-neurrien ataleko ondorioak

1. EAEko enpresa ebaluatuetan kontziliazio-neurririk eskuragarrienak:
  - a. Familia-larrialdietarako baimena (%79,9).
  - b. Telelana (%62,9).
2. EAEko enpresa ebaluatuetan gutxien eskuragarri dauden neurriak honako hauek dira:
  - a. Haurtzaindegia lantokian (%10,2).
  - b. Mendekotasuna duten pertsonak zaintzeko sorospena (%29,6).
3. Alde nabarmena ikusten da eskuragarri dauden neurrien artean.
  - a. 4 neurri erabilgarrienak baiezko erantzunen % 50 baino gehiago dira.
    - i. Familia-larrialdietarako baimena
    - ii. Lanaldi partzialeko lana

- iii. Opor-egutegi malgua
  - iv. Lan-ordutegi malgua
4. Gutxien eskuragarri dauden neurriak ez dira baiezko erantzunen % 25 baino handiagoak.
- i. Hartzaindegia lantokian
  - ii. Mendekotasuna duten langileak zaintzeko sorosleak
  - iii. Baliabideei buruzko informazioa (hartzaindegia/egoitzak)
  - iv. Ongizate programak
5. Aldeak daude enpresa motaren arabera
- a. Enpresa publikoek neurri gehiago dituzte
  - b. Enpresa pribatuak eta mistoak lan-denborak malgutzeko neurriak lehenesten dituzte

## 2. BLOKEA. KONTZILIAZIO KULTURA

Kontziliazioaren aldeko kultura balio, jarrera, arau eta praktikei buruzkoa da, langileen bizitza pertsonal, familiar eta profesionalaren arteko oreka errazten duen erakunde baten barruan. Kultura hori arau-betetzeaz edo neurri puntualak ezartzeaz harago doa; zuzendaritzaren eta erakunde osoaren konpromiso erreal eta iraunkorra eskatzen du, ingurune malgu, enpatiko eta erantzukide bat sortzeko, non produktibitatea eta ongizatea harmonian bizi diren.

### 2.1 EAEko erakundearen adiskidetze-kultura

Atal honetan EAEko enpresen kontziliazio kultura aztertuko da. Horretarako, taulan jasotzen den eskala erabili da, eta hainbat dimentsio hartzen ditu, langileak bateragarri egiten lagunduko duen antolaketa-kultura (edo ez) edukitzeak dakarrenari buruz. Neurri horiek guztiak 1 - 7 - Guztiz ados ez dagoen Likert eskala batean neurtzen dira. Kontuan izan behar da, eskalaren konfigurazioa bera dela eta, balio handia izateak esan nahi duela erakundearen kultura ez dela oso mesedegarria kontziliaziorako.

#### 5. taula. Kultura-neurriak

|                                                                  |                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kontziliazio-kulturarekiko erresistentziak</b>                | Enpresa barruan kontziliaziorako ikus daitezkeen ohitura eta jarrerari egiten die erreferentzia.                                           |
| <b>Kontziliazio-kulturaren neurriak</b>                          |                                                                                                                                            |
| <b>Elkarren arteko laguntza falta, kontziliatzen diren aitei</b> | Enpresako langileak molestatzen dira beste aita batzuek seme-alaba jaioberriak edo adoptatuak zaintzeko baimen luzeak hartzen dituztenean. |

|                                                                 |                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Elkarren arteko laguntza falta, kontziliatzen diren amei</b> | Enpresako langileak molestatzen badira beste ama batzuek seme-alaba jaioberriak edo adoptatuak zaintzeko baimen luzeak hartzen dituztenean. |
| <b>Kontziliatzioa konpromiso falta gisa</b>                     | Kontziliazio programetan parte hartzea karrera profesionalarekiko konpromiso txikiagoa da.                                                  |
| <b>Promozioak lasterketari kalte egiten dio</b>                 | Erakundean, familia-arrazoiak direla-eta, langilearen karrerari kalte egiten dio.                                                           |
| <b>Bateratzean sustapen-aukera txikiagoa</b>                    | Kontziliazio-neurriak erabiltzeak, hala nola ordutegi malguak, profesionalki aurrera egiteko aukera gutxiago ditu.                          |
| <b>Ordutegi zabalak</b>                                         | Antolakuntzan aurrera egiteko, astean 50 ordu baino gehiago lan egin behar da.                                                              |
| <b>Jardunaldia luzatu</b>                                       | Langileek lan-ordutegitik kanpo lan egiten jarraitzea espero da (gauez edo asteburuetan).                                                   |
| <b>Lana lehenestea</b>                                          | Langileek erakundearen lana eta erantzukizunak lehenestea espero da.                                                                        |
| <b>Zuzendaritzak lana lehenestea espero du</b>                  | Zuzendaritzak ondo ikusiak izateko, lana familiaren edo bizitza pertsonalaren aurretik jarri behar da etengabe.                             |
| <b>Neurriak egokitzea</b>                                       | Malgutasuna eta, ahal den neurrian, adiskidetze-neurriak pertsona bakoitzaren beharretara egokitzen dira.                                   |

Hurrengo taulak kontziliazio-kulturaren dimentsio bakoitzaren emaitzak islatzen ditu. Erakusketa osoa erreferentziazat hartuta, **kontziliazioaren inguruko antolaketa-kultura oraindik ez da nahikoa**. Batez besteko globalak (7tik 3,40) pertzepzio **baxua islatzen du**, eta horrek iradokitzen du kontziliazioa ez dagoela erabat normalizatuta edo aztertutako erakundeen enpresa-kulturan integratuta.

6. taula. Kultura-neurriak erdiak

|                                                                  | Erdia (1tik 7ra) | Tipikoen desbideratzea |
|------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------|
| <b>Kontziliazio-kulturarekiko erresistentziak</b>                | <b>3,40</b>      | <b>1,36</b>            |
| <b>Elkarren arteko laguntza falta, kontziliatzen diren aitei</b> | 3,37             | 1,88                   |
| <b>Elkarren arteko laguntza falta, kontziliatzen diren amei</b>  | 3,38             | 1,92                   |
| <b>Kontziliatzioa konpromiso falta gisa</b>                      | 3,68             | 1,87                   |
| <b>Promozioak lasterketari kalte egiten dio</b>                  | 3,54             | 1,89                   |
| <b>Bateratzean sustapen-aukera txikiagoa</b>                     | 3,59             | 1,92                   |
| <b>Ordutegi zabalak</b>                                          | 3,18             | 1,98                   |
| <b>Jardunaldia luzatu</b>                                        | 2,98             | 1,98                   |
| <b>Lana lehenestea</b>                                           | 3,25             | 1,98                   |
| <b>Zuzendaritzak lana lehenestea espero du</b>                   | 3,33             | 1,98                   |
| <b>Neurriak egokitzea</b>                                        | 3,75             | 1,74                   |

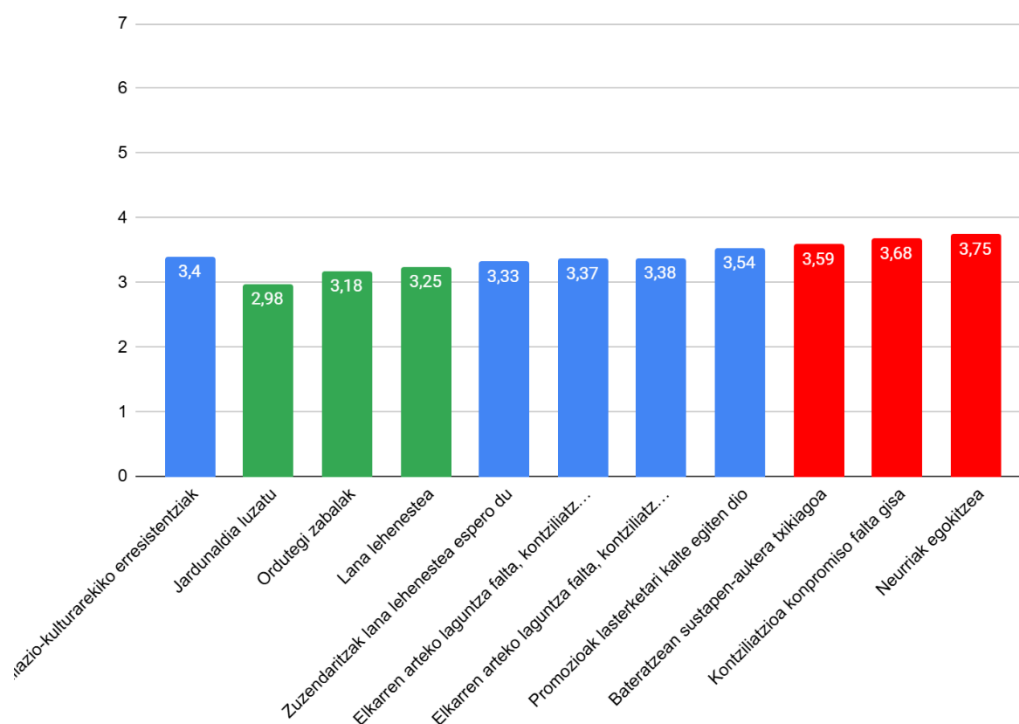
6. taulan ikus daitekeenez, guraso-baimen luzeak erabiltzen dituzten gizon-emakumeen arteko erresistentzia (lan-kolektuak) jasotzen da (3,37 eta 3,38, hurrenez hurren), eta agerian utzi behar da **lankideek erresistentzia edo gizarte-judizio dimentsioa enpresaren eremuan ikusitako baxuenetakoa dela.**

Bestalde, bateratzeak eragindako ondorio negatiboen puntuazio oso altuak ikusten dira: **"kontziliazio gisa kontziliazio gisa"** (3,68), **"lasterketari kalte egiten dion promozio-errefusa"** (3,54) edo **"promozio-aukera txikia"** (3,59) eskalaren batez besteko puntuaren gainetik daudela baieztatzen dute, eta bateragarri egiteak kostu profesionala izaten jarraitzen duela baieztatzen dute.(azterlanaren dimentsio kualitatiboan baieztatzen den bezala), eta horrek eskuragarri dauden neurrien erabilera desinfekta dezake.

Aitzitik, tonu positiboagoan, erabilgarritasun-eskakizunak (presentzialtasunaren kulturarekin lotuta) iraganean baino mugatuagoak dirudite: **"ordutegi zabalak"** (3,18), **"jardunaldia luzatu"** (2,98) eta **"lana lehenetsi"** (3,25–3,33) puntuazioek adierazten dute **antolakuntzak dedikazio moderatuak dituela.**

"Neurrien egokitzapena" aldagaiak puntuaziorik altuena du (3,75), eta horrek iradokitzen du inkestatuek adierazten dutela, ahal den neurrian, enpresek kontziliazio-neurriak pertsona bakoitzaren beharretara egokitzen dituztela, **eta malgutasun- eta sentsibiltate-maila moderatua dutela banakako beharrekiko.**

10. grafikoa. Kulturaren dimentsioen erdiak



Laburbilduz, kontziliazio-kulturaren aurkako erresistentziei dagokienez, grafikoan ikusten denez, ondoen baloratutako faktoreak (puntuazio txikiagoarekin) "jardunaldia luzatu" (2,98) eta "ordutegi zabalak" (3,18) dira, eta kritikoenak, puntuazio altuenak dituztenak, "Promoziorako aukera txikia" (3,59) eta "Kontziliatzea konpromiso falta gisa" (3,68) dira. Nabarmentzekoa da "Neurrien egokitzapena" (3,75) puntuazio moderatuki altua, eta adierazi du azken horrek aurrerapen txiki bat dakarla kontziliazioaren arloan langileek dituzten beharrei erantzuteko premian, bakoitzari egokituta. Horrek nolabaiteko bilakaera isla lezake antolaketa-kulturan, banakako beharren sentsibiltate handiagoa lortzeko, nahiz eta argi eta garbi **aurrerapen gehiago behar diren alderdi praktikoetan, hala nola ordutegietan, eta egitura- eta kultura-oztopo sakonagoak daude**, kontziliazio eraginkorra zailtzen dutenak, batez ere konpromisoaren antolaketa-pertzepzioari eta garaien dedikazioari dagokienez..

## Analisi espezifikoak: Kontziliazio-kulturari buruzko emaitza aipagarriak.

Bigarren azterketa-mailan, adiskidetze-neurrien erabilgarritasun-mailaren kasuan egin den bezala, kultura-mailetan desberdintasun estatistikoki esanguratsuak dauden zehazten saiatu dira, antolaketa-motaren arabera (publikoa, pribatua edo mistoa), jarduera-sektorea, enpresaren tamaina edo dagoen Lurralde Historikoa. Horrela, honako alde hauek lortu dira:

7. taula. *Kultura-dimentsioen eta enpresa-aldagaien arteko gurutzaketaren esanahi estatistikoa*

|                                                                  | Enpresa mota | Sektorea   | Tamaina    | Lurralde Historikoa |
|------------------------------------------------------------------|--------------|------------|------------|---------------------|
| <b>Kontziliazio-kulturarekiko erresistentziak</b>                | Ez           | <b>Bai</b> | Ez         | Ez                  |
| <b>Elkarren arteko laguntza falta, kontziliatzen diren aitei</b> | <b>Bai</b>   | <b>Bai</b> | Ez         | Ez                  |
| <b>Elkarren arteko laguntza falta, kontziliatzen diren amei</b>  | <b>Bai</b>   | Ez         | Ez         | Ez                  |
| <b>Kontziliatzioa konpromiso falta gisa</b>                      | Ez           | <b>Bai</b> | Ez         | Ez                  |
| <b>Promozioak lasterketari kalte egiten dio</b>                  | Ez           | Ez         | <b>Bai</b> | Ez                  |
| <b>Bateratzean sustapen-aukera txikiagoa</b>                     | Ez           | Ez         | Ez         | Ez                  |
| <b>Ordutegi zabalak</b>                                          | Ez           | <b>Bai</b> | <b>Bai</b> | Ez                  |
| <b>Jardunaldia luzatu</b>                                        | Ez           | Ez         | <b>Bai</b> | Ez                  |
| <b>Lana lehenestea</b>                                           | Ez           | Ez         | Ez         | Ez                  |
| <b>Zuzendaritzak lana lehenestea espero du</b>                   | Ez           | Ez         | <b>Bai</b> | Ez                  |
| <b>Neurriak egokitzea</b>                                        | Ez           | Ez         | Ez         | Ez                  |

Jarraian, aurkitutako ezberdintasunetan sakontzen da, motaren, sektorearen eta antolaketaren tamainaren arabera. Kulturaren dimentsio batek ere ez du alde esanguratsurik erakusten Lurralde Historikoaren arabera.

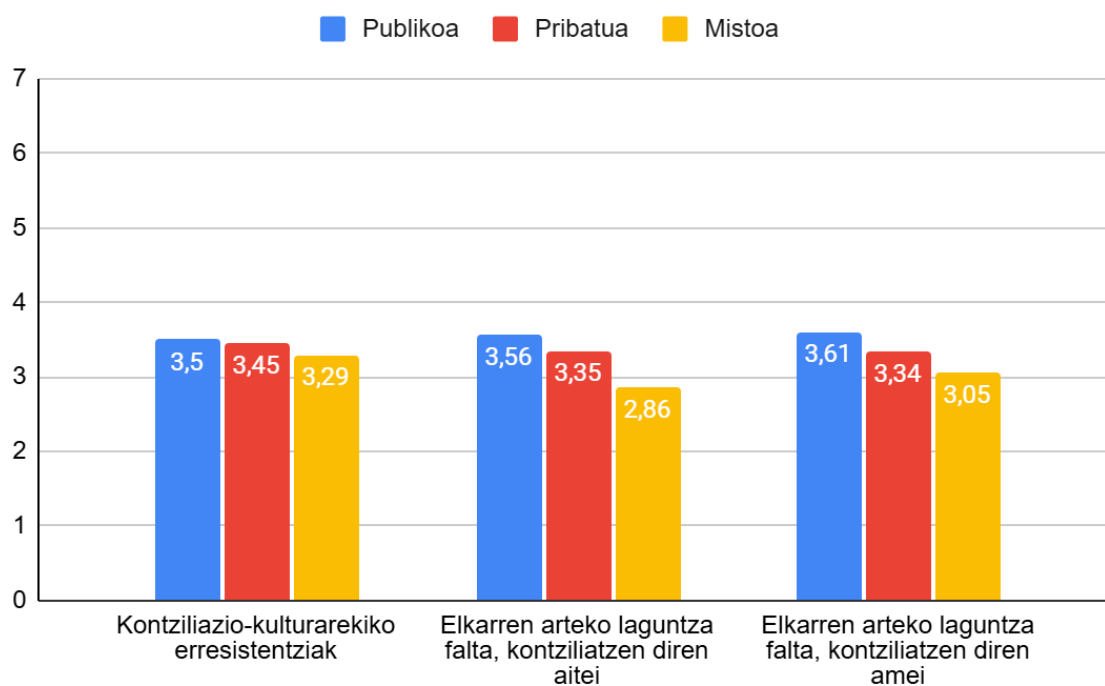
### Enpresa mota

Datuak antolaketa motaren arabera aztertuz, bi dimentsiotan estatistika aldetik esanguratsuak diren aldeak ikusten ditugu:

- Elkarren arteko laguntza falta, kontziliatzen diren aitei
- Elkarren arteko laguntza falta, kontziliatzen diren amei

Grafikoan ikus daitekeenez, bi dimentsioetan sektore publikoko enpresak dira, non kontziliazio-neurriak erabiltzen dituzten lankideei laguntza falta handiagoa jasotzen dieten, eta, ondoren, enpresa pribatuak eta, azken batean, titulartasun mistoa duten enpresak.

11. grafikoa. Diferentzia esanguratsuak, enpresa motaren arabera kultura-dimentsioetarako

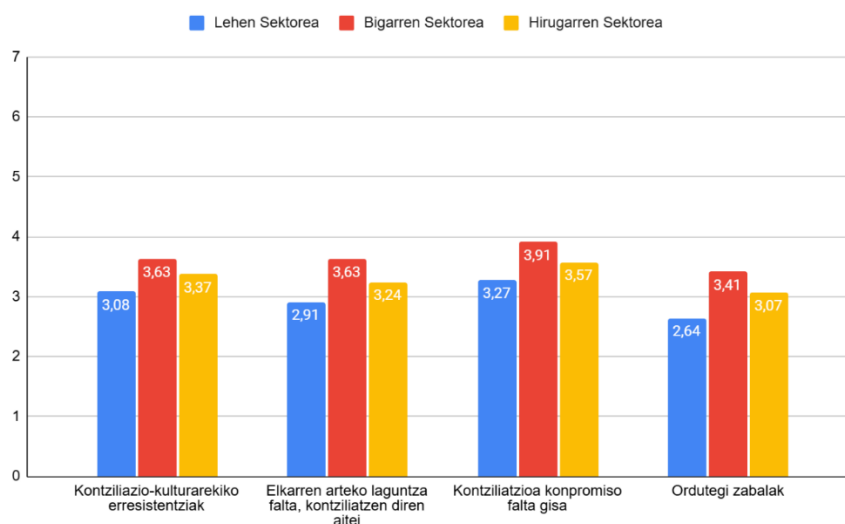


### Jarduera-sektorea

Datuak erakundearen jarduera-sektorearen arabera aztertzen baditugu, estatistika aldetik esanguratsuak diren aldeak ikusiko ditugu lau dimentsiotan:

- Kontziliazio-kulturarekiko erresistentziak
- Elkarren arteko laguntza falta, kontziliatzen diren aitei
- Kontziliatzioa konpromiso falta gisa
- Ordutegi zabalak

12. grafikoa. Diferentzia esanguratsuak jarduera-sektorearen arabera kultura-dimentsioetarako



Grafikoan adierazten den bezala, aztertutako lau dimentsioetarako, kontziliazioaren aldekoagoa den antolaketa-kultura erakusten duen taldea lehen sektoreko enpresak dira, eta bigarren sektorekoak dira kontziliazioaren aldeko kultura gutxiago jasotzen dutenak. Hirugarren sektoreko eta sektore anitzeko erakundeek bitarteko mailak erakusten dituzte.

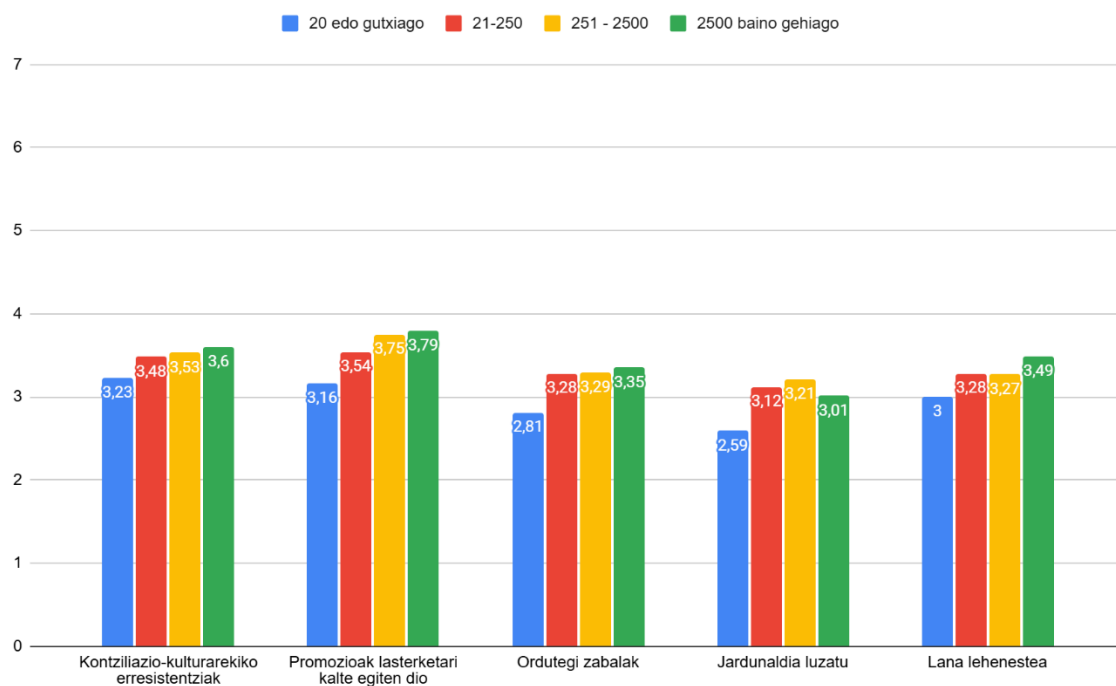
### Enpresaren tamaina

Datuak erakundearen tamainaren arabera aztertzen baditugu, estatistika aldetik esanguratsuak diren aldeak lau dimentsiotan ikusten ditugu:

- Promozioak lasterketari kalte egiten dio
- Ordutegi zabalak
- Jardunaldia luzatu
- Lana lehenestea

Emaitza horiek hurrengo grafikoan ikus daitezke:

13. grafikoa. Diferentzia esanguratsuak, enpresaren tamainaren arabera kultura-dimentsioetarako



Grafikoan adierazten den bezala, aztertutako lau dimentsioetarako, kontziliazioaren aldekoagoa den antolaketa-kultura erakusten duen taldea enpresa txikiak dira, 20 langile baino gutxiago dituztenak, eta gainerako neurrietarako antzeko emaitzak dira.

## 2.2 Adiskidetze Kultura atalaren ondorioak

1. Adiskidetze-kulturari buruzko batez besteko puntuazio orokorra 7tik 3,40koa da:

- a. Ez da kontziliazioaren aurkakoa den ingurunerik ikusten, baina ez bat ere mesede egiten diona, eta, oro har, puntuazioak eskalaren batez bestekoaren azpitik daude (**uztartzeak kostu profesionala izaten jarraitzen du**).
2. Puntuazio altuenak dituzten dimentsioek zenbait oztopo kultural islatzen dituzte:
  - a. Bateratzea **inplikazio profesional txikiagoarekin lotzen da (konpromiso-falta, karrerari kalte egin diezaioke, promozio-aukera txikiagoa)**.
  - b. Kontziliazio neurriak, hala ere, **gero eta modu pertsonalizatuagoan egokitzen hasi** direla dirudi.
3. Diferentziak enpresa motaren arabera:
  - a. Enpresa mistoek erresistentzia txikiagoa erakusten dute kontziliazioarekiko.
  - b. Erakunde publikoek erresistentzia handiagoa dute guraso-baimenak erabiltzeko, bai gizonezkoak bai emakumezkoak.
4. Diferentziak sektoreka:
  - a. Lehen sektoreak kontziliaziorako kultura mesedegarriagoa islatzen du.
  - b. Bigarren sektoreak aurkeztu du:
    - i. Kontziliazio-neurriak erabiltzen dituztenen pertzepzio negatiboagoak.
    - ii. Lan-ordutegi zabalagoak.
5. Diferentziak enpresaren tamainaren arabera:
  - a. Enpresa txikiek (<20 langile) kultura malguagoa eta bakegileagoa aurkezten dute.
    - i. Familia-arrazoiengatik promozioak baztertzeagatik presio gutxiago jasotzen dute
    - ii. Ohiko lan-ordutegitik kanpo lan egiteko itxaropen gutxiago ikusten dute.
  - b. Enpresa handiek, presio hauek presenteago sentitzen dituzte.

### 3. BLOKEA: PRESENTZIALA ETA ORDU-MALGUTASUNA

Atal honetan, lagineko pertsonen betetzen dituzten lanpostuetan eskatzen diren presentzialtasun eta ordu-malgutasun maila aztertuko da. Jarraian, azertu beharreko bi aldagaiak eta horien deskribapena jasotzen dira.

8. taula. Lanpostuei buruzko neurri ebaluatua

|                          |                                                                                      |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Presentzialtasuna</b> | Lanpostuaren ezaugarriek/ izaerak zein neurritan behar duen fisikoki presente egotea |
| <b>Ordu-malgutasuna</b>  | Lanpostuaren ezaugarriek/ izaerak zein neurritan eskatzen duen ordutegi zehatza      |

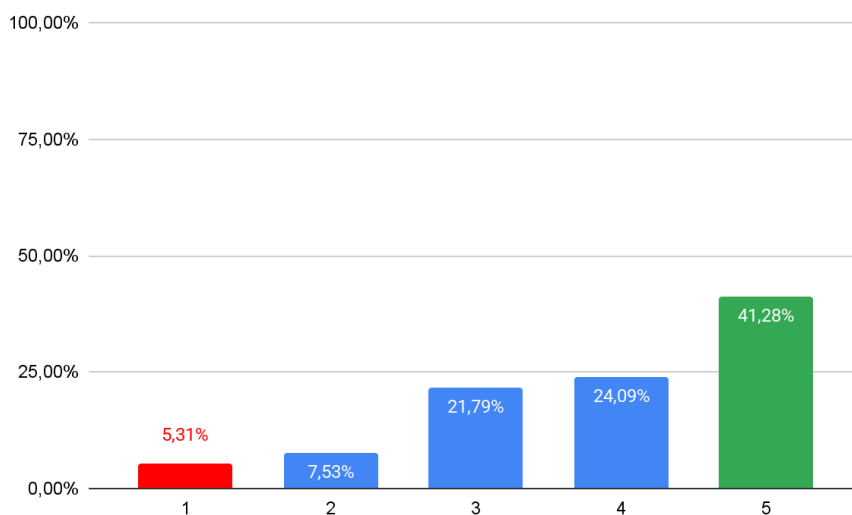
Bi aldagaiak 1-1eko eskalan neurtu ziren, 5-Guztiz ados. Beraz, balio altuek presentzialtasun handia eta ordu-malgutasun txikia (malgutasuna) eskatzen dute.

### 3.1 Presentzialtasuna

Grafikoaren legendan irudikatutako 1etik 5era arteko eskala lanpostu bakoitzari lotutako presentzialtasun-maila neurtzeko erabilitako Likert eskala bati dagokio:

- 1 gutxieneko presentzialtasun maila da
- 5 presentzialtasun maila maximoa da

14. grafikoa. Lanpostuaren presentzialtasun maila



Grafiko honek erakusten duenez, inkestatuen gehiengo esanguratsu batek uste du bere lanpostuak presentzia fisikoaren premia handia behar duela, izan ere, % 41,28k 5 maila aukeratu zuen eta % 24,09k 4. Horrek iradokitzen du **inkestatuen ia bi herenek ikusten dutela euren lana ezin dela urrutitik egin edo etengabeko elkarrekintza presentziala eskatzen duela**. Bestalde, presentzialtasun maila baxuak (1 eta 2) % 12,84 baino ez ziren izan, eta horrek esan nahi du gutxiengo batek bakarrik ikusten duela bere funtzioak presentzia fisiko gutxirekin

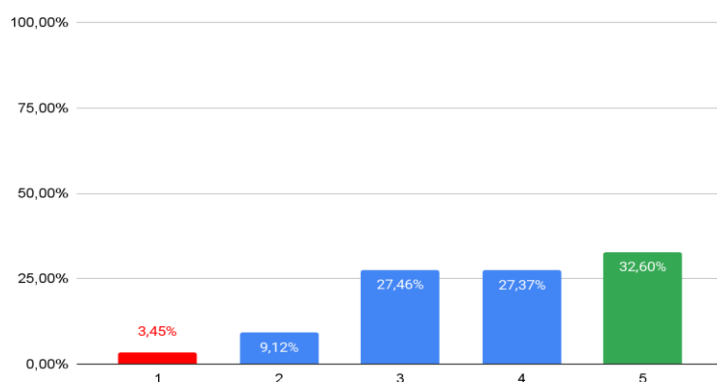
edo batere ez izatea posible. Datu horiek agerian uzten dute lanpostu askoren izaera presentziala nagusiki presentziala dela, eta horrek ondorio garrantzitsuak izan ditzake kontziliazioaren arloko antolaketa-plangintzan, batez ere lan-malgutasuneko edo eskema hibridoak ezartzeko testuinguruetan.

### 3.2 Ordu-malgutasuna

Grafikoaren legendan irudikatutako 1etik 5era arteko eskala lanpostu bakoitzari lotutako ordu-malgutasun-maila neurtzeko erabilitako Likert eskala bati dagokio:

- 1 ordu-malgutasun maila maximoa da (ez du ordutegi zehatzik behar)
- 5 ordu-malgutasuneko gutxieneko maila adierazten du (ordutegi zehatza behar du)

15. grafikoa. Lanpostuaren ordu-malgutasun-maila



Grafikoak lanpostuetako ordu-malgutasunari buruzko pertzepzioa islatzen du, hau da, lan-ordutegiak egokitzeko ezintasuna. Emaitez erakusten dutenez, inkestatuen zati handi batek uste du euren rola ez dela bateragarria ordu malgutasunarekin, % 32,60k 5 mailan kokatuz eta % 27,37k 4. mailan. Horrek esan nahi du % 60 inguruk bere lanaldia zurruntzat ikusten duela ordutegiei dagokienez. Aldi berean, % 27,46 3 mailan kokatzen da, eta horrek bitarteko errealitate bat iradokitzen du, doitzeko nolabaiteko gaitasunarekin. Bestalde, 1 eta 2 mailek —malgutasun handiagoa adierazten dute— % 12,57 baino ez dute biltzen, eta horrek agerian uzten du gutxi direla lan-denborari buruzko autonomia zabala duten pertsonak.

Eskatutako presentzialtasun- eta ordu-malgutasuneko mailak antolamendu-aldagaien arabera aztertu dira (enpresa-mota, jarduera-sektorea) bai banakakoak (sexua, seme-alaben kopurua, mendeko persoanen kopurua), eta ez alderik laginaren banaketan, aldagai horietako bat bera ere kontuan hartuta.

Lanpostuek eskatzen duten presentzialtasun- eta ordu-malgutasun mailaren azterketa hori garrantzitsua da kontziliazio-esperientzia indibidualen duten eragina ulertzeko, maila indibidualako aldagaia baita, eta hurrengo blokean aztertuko da.

## 4. BLOKEA: LANGILEEN KONTZILIAZIO ESPERIENTZIA

Kontziliazioarekin lotutako aldagaiak makro/meso? (enpresa-mailan orokorragoak) aztertu ondoren, atal honetan, langileen kontziliazio-esperientzia indibidualari berari lotutako

dimentsioak garatu eta aztertzen dira. Zehazki, aldagaietan lortutako emaitzak aztertuko dira, hala nola, kontziliazio-esperientzia bera edo seme-alabak zaintzen dituzten orduak (bai zaintzaile batzuen proportzioan, bai langileak lanpostutik kanpo egindako gainerako jardueren proportzioan).

Aldagai bakoitza hobeto ulertzen saiatzeko, hainbat urratsetan azterketa bat egingo da. Lehenik eta behin, laginaren emaitzak aztertuko dira. Bigarrenik, datu hori enpresa tipologiaren, jarduera-sektorearen, tamainaren edo lurralde historikoaren arabera aztertuko da. Hirugarrenik, lanpostuaren ordu-malgutasuna eta espazio-malgutasuna hartuko dira kontuan. Eta, azkenik, langilearen ezaugarriak hartuko dira kontuan, berriro aztertuz ea alde esanguratsurik dagoen emaitzetan, sexuaren, seme-alaben kopuruaren, langilearen ardurapeko mendeko pertsonen eta lan-motaren arabera (lanaldi osokoa edo lanaldi partzialekoa).

#### 4.1 Kontziliazio-esperientziarekin gogobetetasuna

Aztertu beharreko lehen aldagaia langilearen gogobetetasun-maila neurtzen saiatzen da, bere kontziliazio-esperientziarekin. Horretarako, hurrengo galdera ebaluatzen da, eskala honetan: 1 - Ezer ez asebetetuta/o - 7 - Guztiz asebetetuta:

9. taula. Kontziliazio-esperientziari buruzko dimentsio ebaluatua

|                                                      |                                                                                                  |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kontziliazio-esperientziarekin gogobetetasuna</b> | Pozik nago denbora lanaren eta bizitza pertsonalaren edo familiarren artean zatitzeko moduarekin |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                      | <b>Erdia</b> | <b>Tipikoen desbideratzea</b> |
|------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------|
| <b>Kontziliazio-esperientziarekin gogobetetasuna</b> | 4,46         | 1,72                          |

Ikus daitekeenez, oro har, **kontziliazioa esperimentatzeko moduarekin** gogobetetasun moderatua..

#### Analisi espezifikokoak: kontziliazio-esperientziari dagokionez, emaitza aipagarriak

Bigarren azterketa-mailan, estatistika aldetik alde esanguratsuak dauden zehazten saiatu dira, antolaketa motaren arabera(publikoa, pribatua edo mistoa), jarduera-sektorea, enpresaren tamaina edo lurralde historikoa kontuan hartuta. ABai, hurrengo aldeak lortu dira:

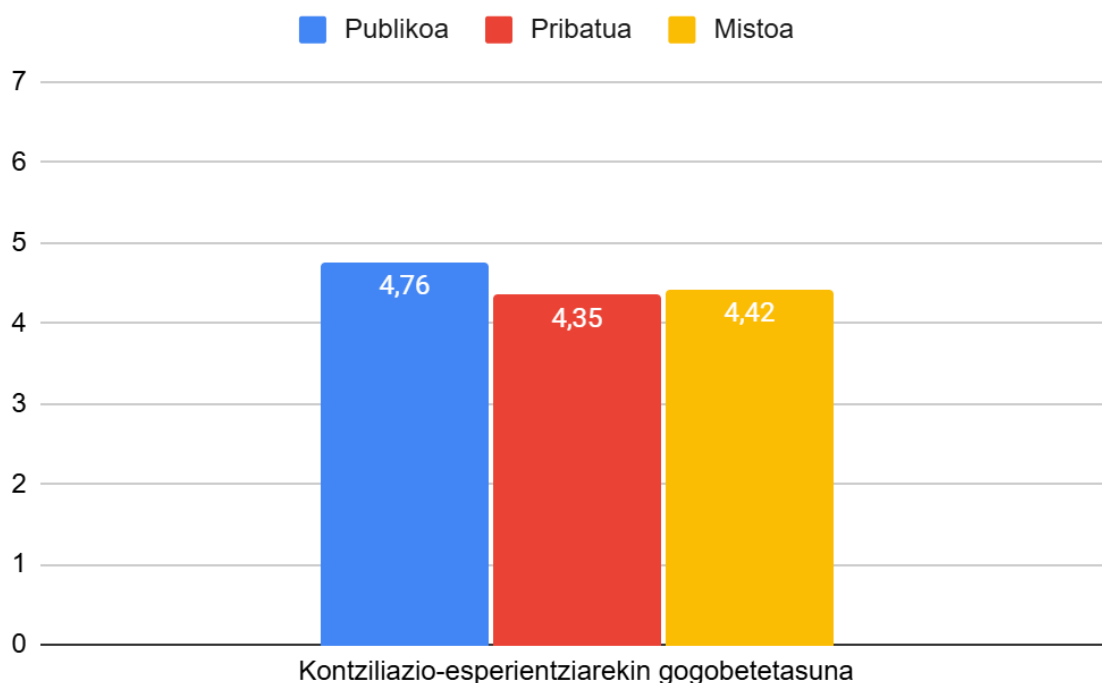
10. taula. Kontziliazio-esperientziarekin asetzeari buruzko alde esanguratsuak, enpresa-aldagaien arabera

|                                                      | Enpresa mota | Sektorea | Tamaina    | Lurralde Historikoa |
|------------------------------------------------------|--------------|----------|------------|---------------------|
| <b>Kontziliazio-esperientziarekin gogobetetasuna</b> | <b>Bai</b>   | Ez       | <b>Bai</b> | Ez                  |

### Enpresa mota

Grafikoak alde nabarmenak erakusten ditu lan egiten den erakunde motaren arabera gogobetetasun-mailetan. Sektore publikoan lan egiten duten pertsonak gogobetetasun handiagoa dutelako nabarmentzen dira bizitza pertsonalaren eta lan-bizitzaren arteko kontziliazio-esperientziarekin. Emaiza horiek agerian uzten dute lan-inguruneak beste era batera eragin dezakeela ongizatean.

16. grafikoa. Diferentzia esanguratsuak kontziliazioa enpresa motaren arabera asetzeko

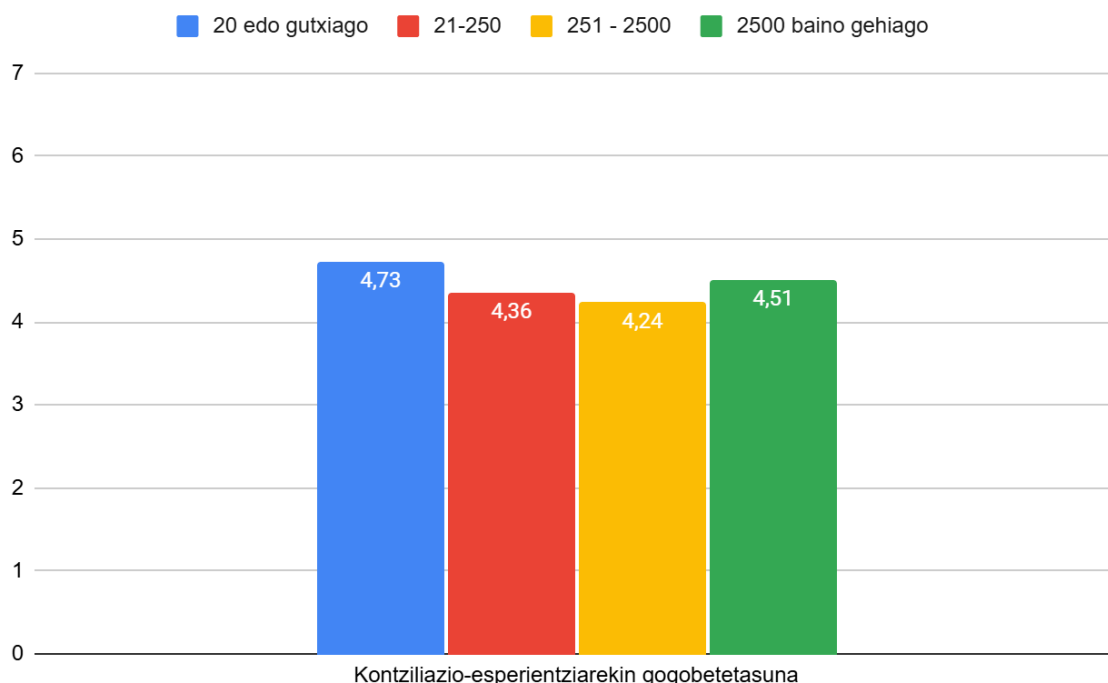


Nabarmentzekoa da kontziliazio-esperientziarekiko gogobetetasuna entitate motaren arabera aldatzen dela: **sektore publikoko langileek kontziliazioarekiko gogobetetasun handiena ematen dute (4,76), sektore pribatuan (4,35) eta mistoan (4,42) balio baxuenen aurrean.** Horrek iradokitzen du, iritzi publiko orokorrean pentsatzeko joera duen bezala, sektore publikoak baldintza mesedegarriagoak edo eskuragarriagoak eskaintzen dituela bateragarri egiteko, ziur aski neurri formal gehiago, egonkortasuna edo antolaketa-kultura, oreka pertsonal-laboralera bideratuta.

## Enpresa tamaina

Grafikoak kontziliazio-esperientzia erakusten du, erakundeen tamainaren arabera. Ikusten denez, enpresa txikiak (20 pertsona edo gutxiago) eta tamaina handiagokoak (2500 edo gehiago) dira kontziliazioarekiko gogobetetasun-mailarik handienak ematen dituztenak. Horrek iradokitzen du egitura handienek baldintza hobeak eskaini ditzaketela kontziliaziorako, eta txikiak beren plantillaren kontziliazio-premia zehatzak hobeto ezagutu ditzaketela.

17. grafikoa. Diferentzia esanguratsuak kontziliazioa enpresaren tamainaren arabera betetzeko



Nabarmentzekoa da kontziliazio-esperientziarekin gogobetetasunik handiena **20 langile baino gutxiagoko enpresetan lan egiten dutenen artean dagoela (4,73), eta ondoren tamaina handieneko enpresengan (4,51).**

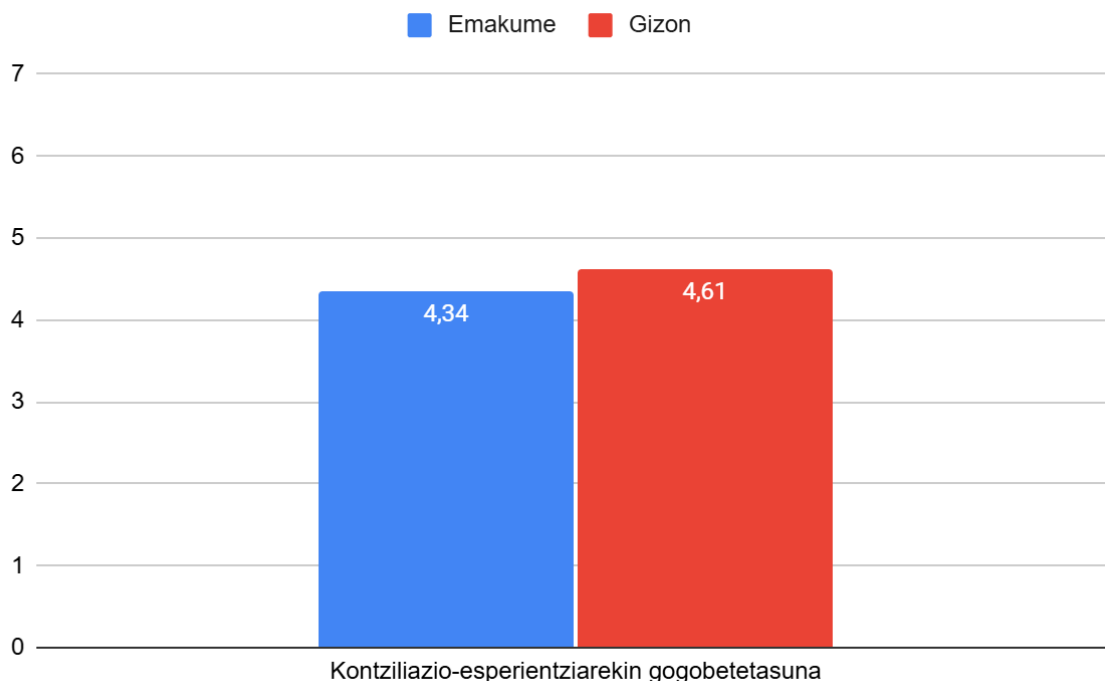
Azkenik, langilearen ezaugarri demografikoak aztertzen baditugu, honako alde esanguratsu hauek aurkituko ditugu:

11. taula. Alde esanguratsuak adiskidetze-esperientziarekin asetzeari buruz, aldagai indibidualen arabera

|                                                      | Sexua      | Seme-alabak | Mendekotasuna duten pertsonak | Denbora osoa / Lanaldi Partziala |
|------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------------------------|----------------------------------|
| <b>Kontziliazio-esperientziarekin gogobetetasuna</b> | <b>Bai</b> | <b>Bai</b>  | <b>Bai</b>                    | Ez                               |

## Sexua

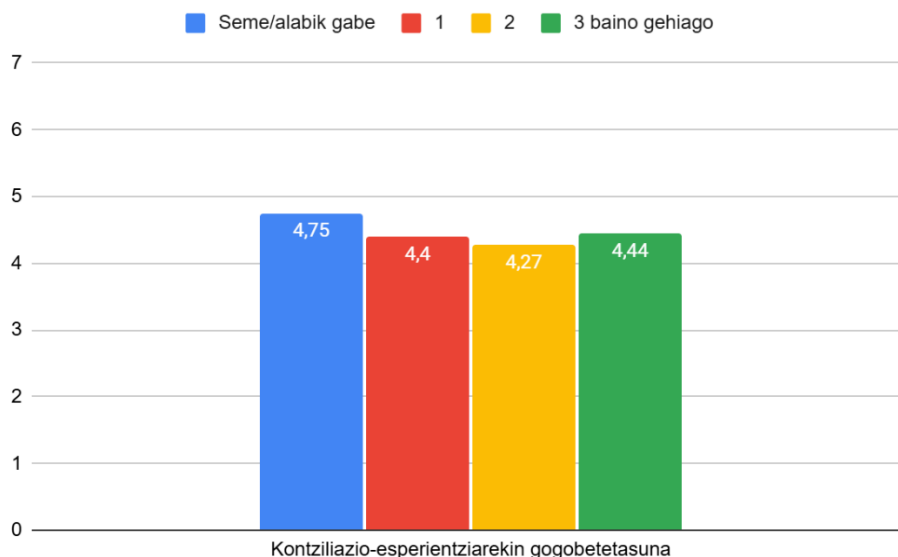
18. grafikoa. Sexuaren arabera adiskidetzarekin asebetetzeko diferentzia esanguratsuak



Oro har, emaitzek erakusten dute alde txiki samarrek dituztela emakumeen eta gizonen artean. Hala ere, bere generoa zehazten ez duen taldeak kontziliazioarekiko gogobetetasun maila altuagoak erakusten ditu. Hori talde honetan baldintza pertsonalek edo lan-baldintzek oro har esperientzia positiboagoak sor ditzaketela adierazten duen zantzu gisa interpreta daiteke, baina talde txiki edo ezohikoa ere izan daiteke, eta, beraz, emaitzak zuhurtziaz aztertu behar dira.

## Seme-alaba kopurua

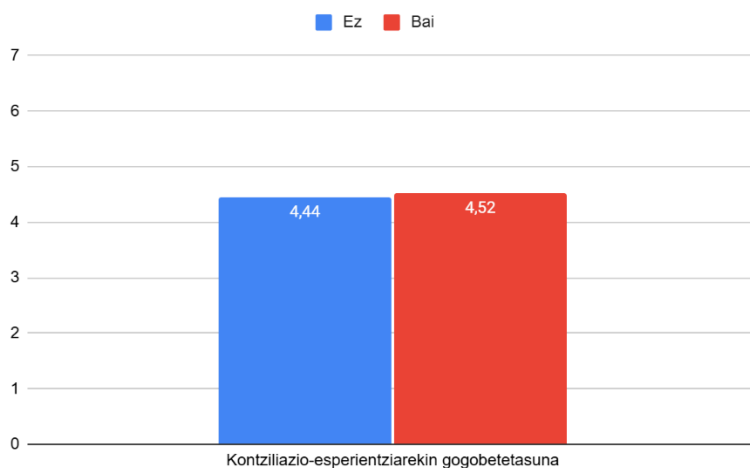
19. grafikoa. Kontziliazioarekiko gogobetetasunerako diferentzia esanguratsuak, seme-alaba kopuruaren arabera



Emaitzek adierazten dutenez, kontziliazio-esperientziarekin duen gogobetetasuna desberdina da, eta seme-alabarik ez dutenen artean handiagoa da, eta taldeetan bat edo bi dituztenen artean, berriz ere gora egiten du, hiru edo gehiago dituztenen artean. Datu horien arabera, nahiz eta seme-alabak izan ongizate orokorrari buruzko pertzepzio handiagoarekin lotu daitekeen, kontziliaziorako erronka ere izan daiteke.

### Mendeko pertsonak

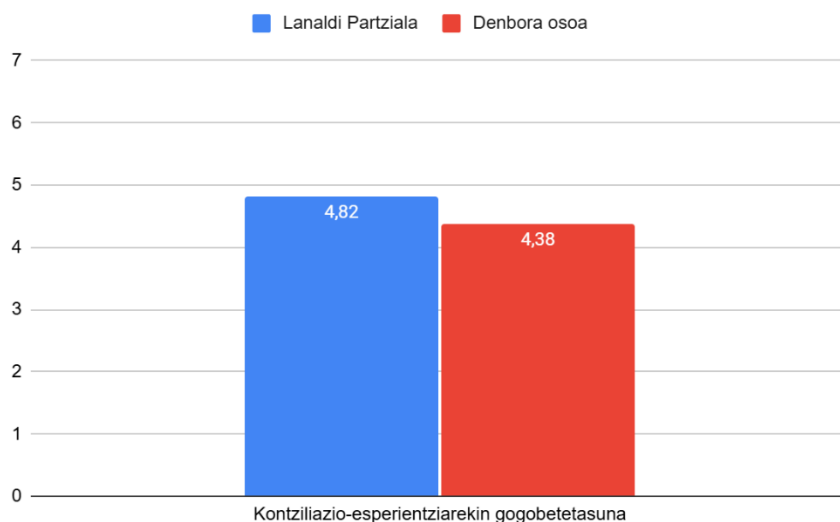
20. grafikoa. Kontziliazioa asebetetzeko diferentzia esanguratsuak, mendekotasuna duten pertsonak dituzten kontuan hartuta



Bisualki aldeak murriztuak diren arren, estatistika aldetik alde esanguratsua ikusten da: beren ardurapean dauden pertsonak dituztenek gogobetetasun handiagoa dute arlo horretan.

### Jardunaldi mota

21. grafikoa. Diferentzia esanguratsuak, kontziliazioarekiko gogobetetasunaren arabera, lanaldi motaren arabera



Grafikoak erakusten duenez, lanaldi partzialean lan egiten dutenek maila hobeak erakusten dituzte kontziliazio-esperientzian

## 4.2. Seme-alabak zaintzen dituzten orduak

Atal honetan, seme-alabak zaintzen dituzten orduak aztertuko dira. Horretarako, bi kalkulu osagarri egiten dira: batetik, langilea zaintzen duten orduen ehunekoa, seme-alaba zaintzen duten beste pertsona batzuekin alderatuta; beste alde batetik, pertsona horrek beste jarduera batzuetarako eskaintzen dituen ordu kopuruari dagokionez (aisia edo etxeko lanak, batez ere) zaintzen dituen ordu kopuruari dagokionez.

12. taula. Seme-alabak zaintzen ematen den denborari buruzko neurriak

|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Seme-alabak dituzten orduen ehunekoa, beste zaintzaile batzuekin alderatuta</b> | Adierazi zenbat ordu ematen dituzun astean zure seme-alabak zaintzeko / Adierazi zure bikotekideak/ beste zaintzaile batzuek batez beste seme-alabak zaintzeko astean zenbat ordu ematen dituzun |
| <b>Seme-alabak dituzten orduen ehunekoa, beste jarduera batzuekin alderatuta</b>   | Adierazi zenbat ordu ematen dituzun zure seme-alabak zaintzeko astean / Adierazi zenbat ordu ematen dituzun astean etxeko lanetan/ beste jarduera batzuetan.                                     |

13. taula. Seme-alabak zaintzeko denborari buruzko dimentsioen neurriak

|                                                                                    | <b>Erdia</b> | <b>Tipikoen desbideratzea</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------|
| <b>Seme-alabak dituzten orduen ehunekoa, beste zaintzaile batzuekin alderatuta</b> | 55%          | 17%                           |
| <b>Seme-alabak dituzten orduen ehunekoa, beste jarduera batzuekin alderatuta</b>   | 47%          | 21%                           |

Datu orokorrek erakusten dutenez, batez beste, inkestatutako pertsonak arduratzen dira zaintza orduen erdiaz. Bestalde, lanetik kanpo denbora guztietatik, pertsona bakoitzak bere denboraren % 47 bere alabekin pasatzea aukeratzen du.

Bigarren azterketa-mailan, zaintzan aritzen diren orduetan estatistika aldetik alde esanguratsurik dagoen zehazten saiatu dira, antolaketa motaren arabera (publikoa, pribatua edo mistoa), jarduera-sektorea, enpresaren tamaina edo dagoen lurralde historikoa kontuan hartuta. Honako alde hauek lortu dira:

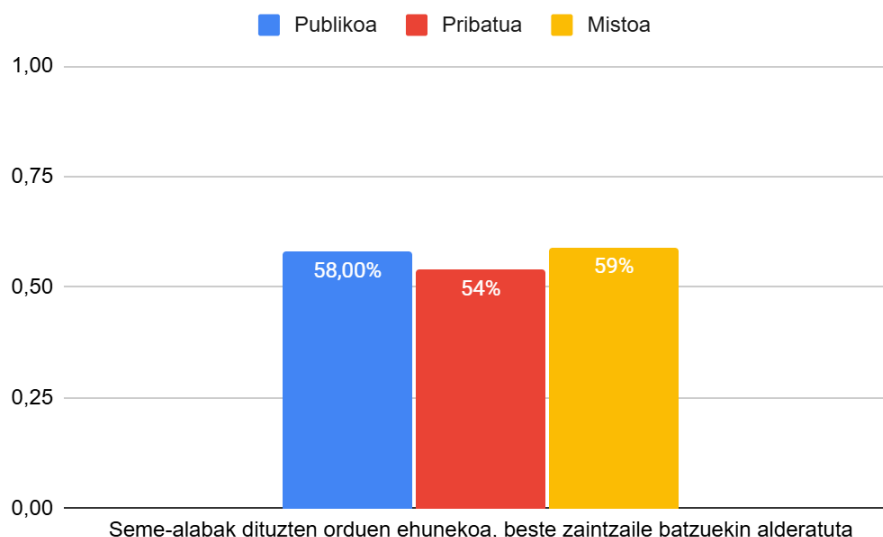
**Analisi espezifikoak: emaitza aipagarriak, seme-alabak zaintzeko orduei dagokienez**

14. taula. Enpresa-aldagaien arabera seme-alabak zaintzeko denborari buruzko dimentsioen diferentzia estatistikoki esanguratsuak

|                                                                             | Enpresa mota | Sektorea | Tamaina | Lurralde Historikoa |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|----------|---------|---------------------|
| Seme-alabak dituzten orduen ehunekoa, beste zaintzaile batzuekin alderatuta | Bai          | Ez       | Ez      | Ez                  |
| Seme-alabak dituzten orduen ehunekoa, beste jarduera batzuekin alderatuta   | Ez           | Ez       | Bai     | Ez                  |

### Enpresa mota

22. grafikoa. Alde esanguratsuak seme-alabak zaintzeko denborarako, enpresa motaren arabera



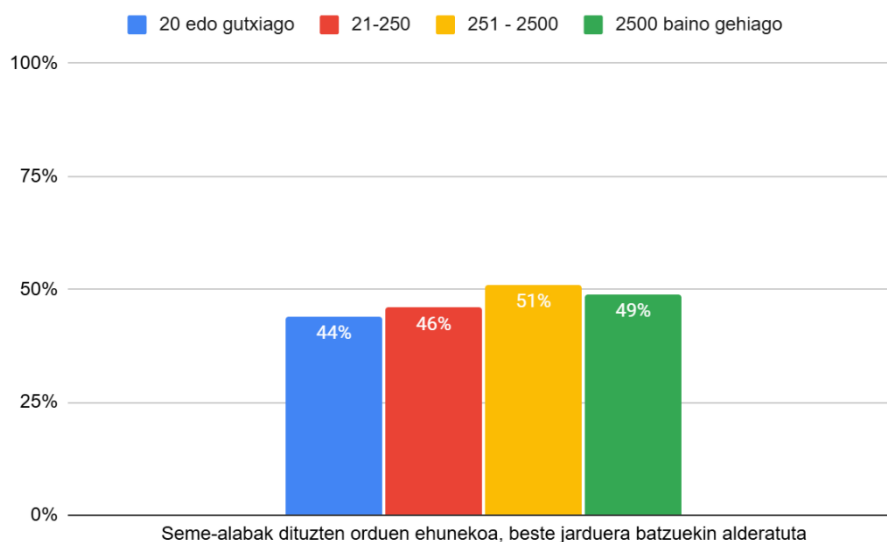
Grafikoak erakusten du pertsonak beren alabekin pasatzen dituzten orduen ehunekoa, beste pertsona zaintzaile batzuekin alderatuta, erakunde motaren arabera: publikoa, pribatua edo mistoa. Ikusten denez, erakunde misto eta publikoekin lotura duten pertsonak denbora gehiago pasatzen dute seme-alabekin erakunde pribatuekin lotutako pertsonak baino. Horrek desberdintasunak eragin ditzake lan-baldintzetan, hala nola ordutegietan edo malgutasunean, eta horrek eragina izan dezake hazteko denboran.

### Tamaina

Kasu honetan, grafikoak erakusten du pertsonak beren seme-alabei eskaintzen dieten denboraren eta beste jarduera batzuetara bideratzen duten denboraren arteko harremana, ordutegi-maila desberdinen arabera. Ikusten denez, beste jarduera batzuetan ordu-tarteko

kopuru bat egiten dutenek beren alabekin denbora-tarte handiagoa igarotzeko joera dute. Alderantziz, bai oso gutxi eta bai beste jarduera batzuetan ordu asko ematen dituztenek denbora-tarte baxuagoak erakusten dituzte seme-alabekin, eta horrek iradokitzen du erdibideko puntu bat dagoela haurren zaintzari dedikazio handiagoa ematen diona.

23. grafikoa. Alde esanguratsuak seme-alabak zaintzeko denborarako, enpresaren tamainaren arabera



Grafikoak joera orokor bat erakusten du, non, erakundean pertsona kopurua handitu ahala, pertsona horietako bakoitzak bere seme-alabei eskaini diezaiekeen denbora-ehunekoa ere pixka bat handituko den. Zehazki, tamaina ertain-handiko enpresetan lan egiten dutenek (251 eta 2500 pertsona artean) denbora-tarterik handiena ematen dute seme-alabekin (%51), eta ondoren 2.500 pertsona baino gehiagoko enpresetan daudenek (%49). Enpresa txikietan, berriz (20 edo gutxiago eta 21 eta 21-250 pertsona), ehunekoak txikiagoak dira: % 44 eta % 46, hurrenez hurren. Horrek esan nahi du enpresa handiagoetako lan-baldintzek—malgutasun handiagoa, familia-politikak edo egiturazko laguntza— familia-zaintzarako dedikazio handiagoa eskatzen dutela.

Ondoren, lanpostuaren ezaugarrietan zentratzen bagara, honako desberdintasun hauek lortuko ditugu:

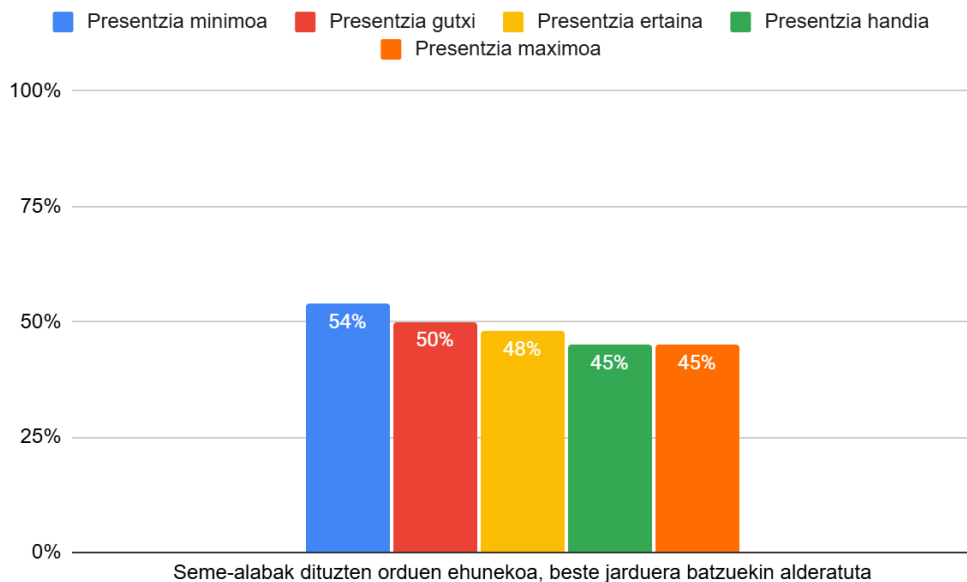
14. taula. Enpresa-aldagaien arabera seme-alabak zaintzeko denborari buruzko dimentsioen diferentzia estatistikoki esanguratsuak

|                                                                                    | Malgutasun espaziala | Orduen malgutasuna |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Seme-alabak dituzten orduen ehunekoa, beste zaintzaile batzuekin alderatuta</b> | Ez                   | Ez                 |
| <b>Seme-alabak dituzten orduen ehunekoa, beste jarduera batzuekin alderatuta</b>   | <b>Bai</b>           | Ez                 |

Ikusten dugu nola dauden alde estatistikoki esanguratsuak *seme-alabak dituzten orduen ehunekoa beste jarduera batzuekin alderatuta*, 5 presentzialtasun maila maximoa da lanpostuak eskaintzen duen malgutasun espazialaren arabera analizatzen bada. Aurreko atalean bezala, ardatz horizontalean irudikatutako datuak 1etik 5era bitarteko eskala dira, lanpostu bakoitzari lotutako presentzialtasun-maila neurtzeko erabilitako Likert eskala bati dagokiona:

- 1 gutxieneko presentzialtasun maila da
- 5 gehieneko presentzialtasun maila da

24. grafikoa. Alde esanguratsuak presentzialtasun-mailaren arabera



Grafikoak erakusten du nola antzematen den beheranzko joera bat: presentzialtasun fisikoaren eskakizunak handitzen diren heinean (malgutasun espaziala), seme-alabei zuzendutako denbora-ehunekoa gutxitu egiten da. Gutxieneko presentzialtasuna duten pertsonak dute ehunekorik handiena (%54), eta ehuneko hori pixkanaka murrizten da gutxi duten taldeetan (%50), batez bestekoa (%48), altua (%45) eta presentzialtasun handiena (%45).

Banaketa horrek iradokitzen du malgutasun espaziala —hau da, etxetik edo eskema hibridoetan lan egiteko aukera— familiaren zaintzarako dedikazio handiagoa errazten duela. Aldiz, presentzia fisikoaren eskakizun handiagoa seme-alabekin partekatutako denbora-proportzio txikiagoarekin lotuta dagoela dirudi, beste jarduera batzuekin alderatuta, eta horrek agerian uzten du lan-baldintzek lana eta familia-bizitza bateragarri egitean duten eragina.

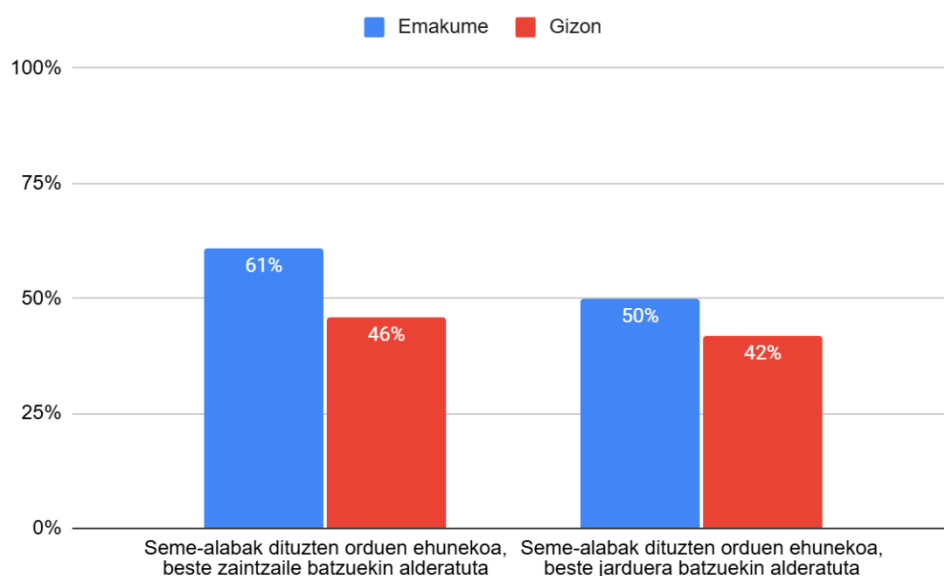
Langilearen ezaugarri demografikoak aztertuz gero, honako alde esanguratsu hauek aurkituko ditugu:

15. taula. Aldagai indibidualen arabera seme-alabak zaintzeko denborari buruzko dimentsioen diferentzia estatistikoki esanguratsuak

|                                                                                    | Sexua      | Seme-alabak | Mendekotas una duten pertsonak | Denbora osoa / Lanaldi Partziala |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|--------------------------------|----------------------------------|
| <b>Seme-alabak dituzten orduen ehunekoa, beste zaintzaile batzuekin alderatuta</b> | <b>Bai</b> | <b>Bai</b>  | Ez                             | <b>Bai</b>                       |
| <b>Seme-alabak dituzten orduen ehunekoa, beste jarduera batzuekin alderatuta</b>   | <b>Bai</b> | Ez          | <b>Bai</b>                     | Ez                               |

## Sexua

25. grafikoa. Seme-alabak zaintzeko denborarako alde esanguratsuak

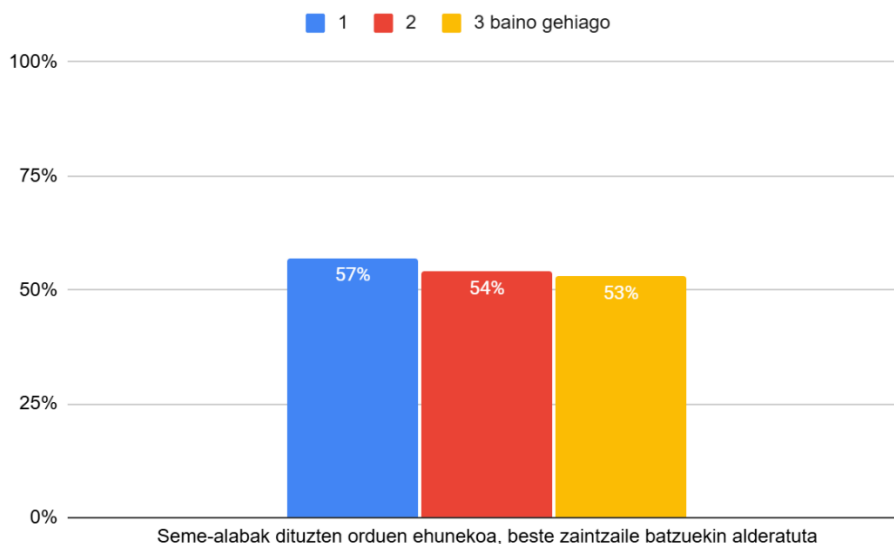


Grafikoak desberdintasun esanguratsuak erakusten ditu haurren zaintzan, generoaren arabera. Emakumeek, gizonekin alderatuta, beren denboraren proportzio handiagoa eskaintzen dute beren alabekin egoteko, bai beste jarduera batzuei dagokienez, bai beste pertsona zaintzaile

batzuei dagokienez. Joera horrek iradokitzen du desberdintasunak daudela etxeko zaintza-denboraren banaketan, emakumeek beren gain hartzen duten karga handiagoarekin.

### Seme-alaba kopurua

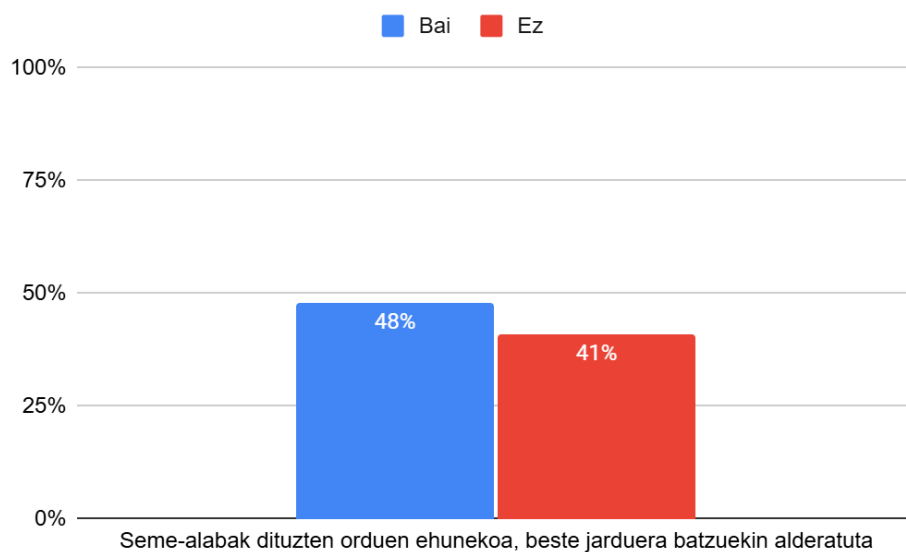
26. grafikoa. Alde esanguratsuak seme-alabak zaintzeko denborarako, seme-alaba kopuruaren arabera



Grafikoak erakusten du nola aldatzen den pertsonen beren seme-alabekin pasatzen duten denbora-ehunekoa, beste pertsona zaintzaile batzuekin alderatuta, seme-alaben kopuruaren arabera. Beheranzko joera txiki bat ikusten da: seme-alaba bat edo beste dutenek zaintza-denbora osoaren % 57 ematen dute, eta ehuneko hori % 54ra murrizten da 2 seme-alabarekin, eta % 53koa 3 seme-alaba edo gehiagorekin. Desberdintasun horrek, neurrizkoa izan arren, iradoki lezake seme-alaben kopurua handitu ahala, zaintza-denbora maizago banatzen dela figura zaintzaileen artean (bikote, senide edo beste pertsona batzuk, adibidez), agian logistika-eskari handiagoagatik edo kanpoko laguntza-premia handiagoagatik. Gurasoen denboraren birbanaketa ere isla dezake, zaintza-karga biderkatzen denean.

## Mendekotasuna duten pertsonak

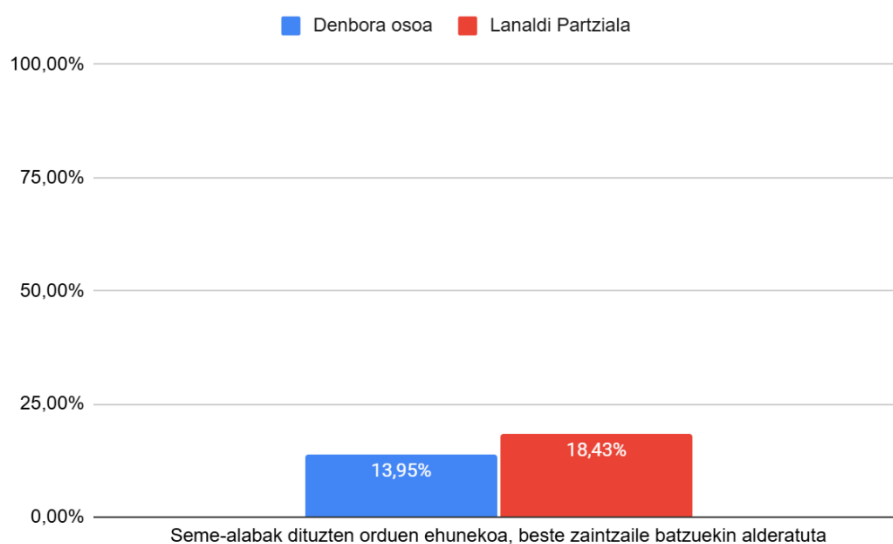
27. grafikoa. Alde esanguratsuak seme-alabak zaintzeko denborarako, mendekotasuna duten pertsonak dituztenen arabera



Grafikoak erakusten duenez, mendekotasuna duten pertsonak beren denborako ehuneko handiagoa (%48) seme-alabak zaintzen dituzte, mendekotasuna duten pertsonetikiko aldean (%41). Desberdintasun horrek zenbait etxetan zaintza-erantzukizunak pilatzea iradokitzen du, eta horrek gainkarga esanguratsua eragin dezake.

## Jardunaldi mota

28. grafikoa. Alde esanguratsuak seme-alabak zaintzeko denborarako, lanaldi motaren arabera



Grafikoak erakusten duenez, lanaldi partzialean lan egiten duten pertsonen ordu-kopuru handiagoa eskaintzen diote seme-alabak zaintzeari (%18,43), lanaldi osoan lan egiten dutenekin alderatuta (%13,95). Desberdintasun horrek iradokitzen du lanaldiak eragin zuzena duela zaintza-lanak egiteko prestutasunean. Datuaren arabera, lanaldi partzialeko enpleguak, askotan lana eta familia bateragarri egiteko bere gain hartzen dena, inplikazio handiagoa eskatzen du haurren zaintzan.

### **4.3 Langileen kontziliazio atalari buruzko ondorioak**

1. Kontziliazioarekiko batez besteko gogobetetasuna moderatua da (7tik 4.46).
2. Diferentziak enpresa motaren arabera
  - a. Sektore publikokoek gogobetetasun handiagoa ematen dute (4,76)
3. Diferentziak enpresaren tamainaren arabera
  - a. Enpresa txikiak (< 20 langile) eta handiak (> 2.500 langile) 4,73 eta 4,51 dira, hurrenez hurren.
4. Lanaldi partzialean lan egiten dutenek kontziliazio-esperientzia hobea aurkezten dute, baina baita zaintza-ordu zuzen gehiago ere, etxeetako denboraren banaketari eta erantzunkidetasunari buruzko galderak eginez, bai eta kontziliazioa ahalbidetzen edo mugatzen duten lan-baldintzei buruz ere.
5. Batez beste, seme-alabak dituzten inkestatuek batez beste:
  - a. Bere denbora librearen % 47 (lanetik kanpo) bere alaben zaintzara
6. Erakunde publiko edo mistoetan lan egiten duten pertsonen denbora gehiago ematen dute seme-alabak zaintzen.

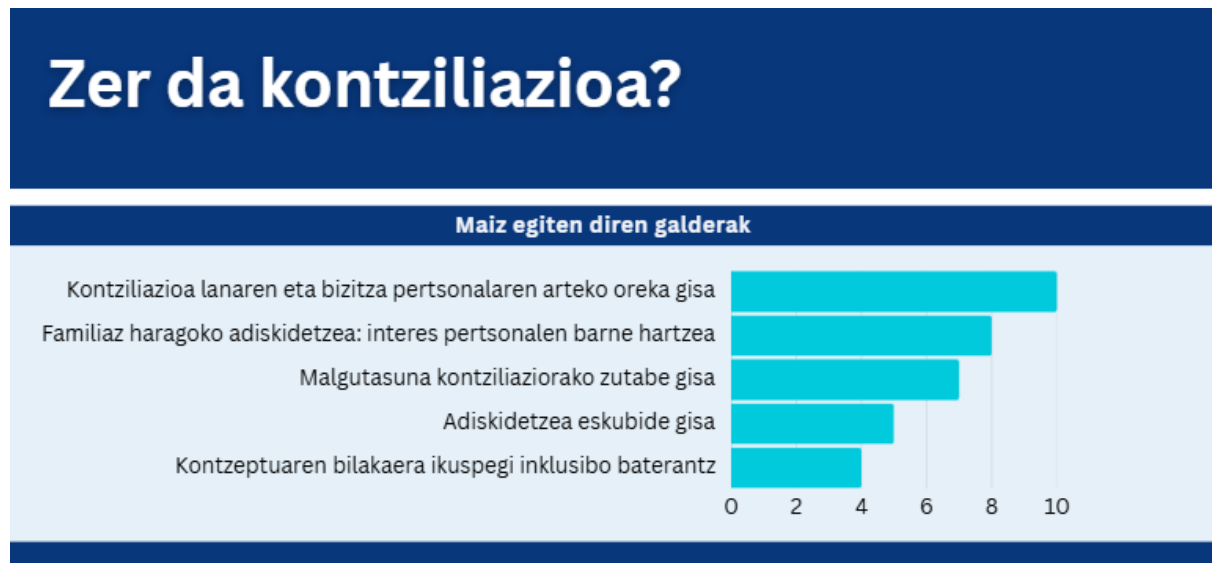
## **5. ANALISI KUALITATIBOA**

Emitza kuantitatiboak osatu eta sakontzeko asmoz, datu kualitatiboen bilketa bat garatu zen, langileen esperientziak eta lan-bizitza eta familia bateragarri egitearekin lotutako banakako estrategiak sakonago aztertzeko aukera eman zuena. Atal honek euskal enpresa-sarean kontziliazioaren inguruan dauden pertzepzioak, jarrerak eta erresistentziak aztertzeko helburua izan du, euskal enpresetan kontziliazioa nola ulertzen den ulertzeko eta neurri eragingarriak ezartzea mugatzen ari diren erresistentzia edo sinesmen kulturalak identifikatzeko.

Horretarako, profil ezberdinak dituzten pertsonen hainbat elkarrizketa egin zitzaizkien, gidoi erdi-egituratu bat erabiliz, eta hainbat gai jorratu ziren, hala nola erantzukizunen banaketa, inguruneak jasotako laguntza eta egungo kontziliazio-neurriek beren bizitzan duten eragina. Analisiak adimen artifizialeko tresnak uztartu zituen patroiak detektatzen laguntzeko, eta eskuzko berrikuspen-prozesu baten bidez, elkarrizketatuen testigantzei testuinguruz eta leialtasunez egindako interpretazioa bermatu zen.

Lehenik eta behin, elkarrizketatuei galdetu zitzaien ea zer ulertzen zuten kontziliaziotzat, publiko orokorrarentzat terminoaren kontzeptualizazioa identifikatzeko. Kontziliaziotzat zer ulertzen den galdetuta, elkarrizketatuek honako hau adierazi zuten erantzun ohikoenen artean:

## 2. irudia. Zer da kontziliazioa?



Hona hemen erantzun-kategoria hauetako bakoitzean emandako erantzunetako batzuk:

## 3. irudia. Kontziliazioa zer den jakiteko erantzun ohikoenak

**Kontziliazioa lanaren eta bizitza pertsonalaren arteko oreka gisa**

Kontziliazioa lan-erantzukizunak norberaren, familiako eta gizarte-beharrekin orekatzeko gaitasuna bezala definitzen da.

**Elkarrizketatua 3.**

"Lan-bizitza orekatzeak esan nahi du zure lana eta bizitza pertsonala sinkronizatzea, garrantzitsutzat jotzen duzunari denbora eskaini ahal izateko, zure seme-alabak, lagunak edo interes pertsonalak izan."

**Familiaz haragoko adiskidetzeari interes pertsonalen barne hartzea**

Kontziliazio-definizioa eboluzionatu egin da, ez bakarrik familia-bizitza barne hartuz, baita interes pertsonaletarako, aisialdirako eta garapen indibidualerako denbora ere.

**Elkarrizketatua 8.**

"Gaur egun, lanaren eta bizitza pertsonalaren arteko orekak zaletasunetarako, kirolerako eta garapen pertsonalerako denbora ere barne hartzen du."

**Malgutasuna kontziliaziorako zutabe gisa**

Enpresek lan-bizitza eta lan-ordutegi malguak eskaintzearen garrantzia azpimarratzen da.

**Elkarrizketatua 6.**

"Malgutasuna eta aukeraketa funtsezkoak dira pertsona bakoitzak bere bizitza nola kudeatu erabakitzeke gaitasunean."

**Adiskidetzeari eskubide gisa**

Adierazi da kontziliazioa langileen berezko eskubidetzat hartu behar dela, enpresek eta legeek bermatuta.

**Elkarrizketatua 1.**

"Adiskidetzeari ukaezina den eskubidea da, enpresek aitortu eta aplikatu behar dutena."

**Kontzeptuaren bilakaera ikuspegi inklusibo baterantz**

Lehen emakumeen arazo eskusibotzat hartzen zena, orain gizonek eta emakumeek partekatzen duten behar gisa ulertzen da.

**Elkarrizketatua 2.**

"Adiskidetzeari ez da gehiago femeninoen kontu gisa ikusten; gizonek zein emakumeek eskatzen dute."

Azkenik, hain ohikoak ez diren erantzun batzuk jasotzen dira, gehiengorik ez izan arren, ñabardura interesgarriak ematen dituztenak eta kontziliazio kontzeptuaren ulermena ikuspegi ezberdinetatik aberasteko aukera ematen dutenak.

#### 4. irudia. Kontziliazioa zer den jakiteko beste ideia batzuk



“

##### Belaunaldien arteko pertzepzio arazoak

Batzuek azpimarratzen dute lan-bizitza oreka ez duela soilik norbanakoarengan eragiten, baita antolakuntza-dinamikan ere, eta horrek erronkak sortzen dizkio enpresari.

##### Elkarriketatua 11

"Lan-bizitza oreka antolakuntza-kaosa da errotazio eta txandetan aldaketak dakartzanean."

##### Adiskidetzea biziraupen gisa

Lan-testuinguru prekarioetan, kontziliazioa bizitzako bi esfera orekatzeko borroka gisa deskribatzen da, ia biziraupen kontua balitz bezala.

##### Elkarriketatua 5.

"Langile klasearen adiskidetzea bizitzako bi esparru bizirautea da, bien arteko oreka baino gehiago."

##### Kontziliazioa talentua atxikitze prozesuaren parte gisa

Aipatzen da kontziliazioa enpresaztat talentua atxikitze tresna gakoa dela.

##### Elkarriketatua 10

"Lan-bizitza oreka ez da lan-justizia kontua bakarrik; talentua atxikitzen ere laguntzen du."

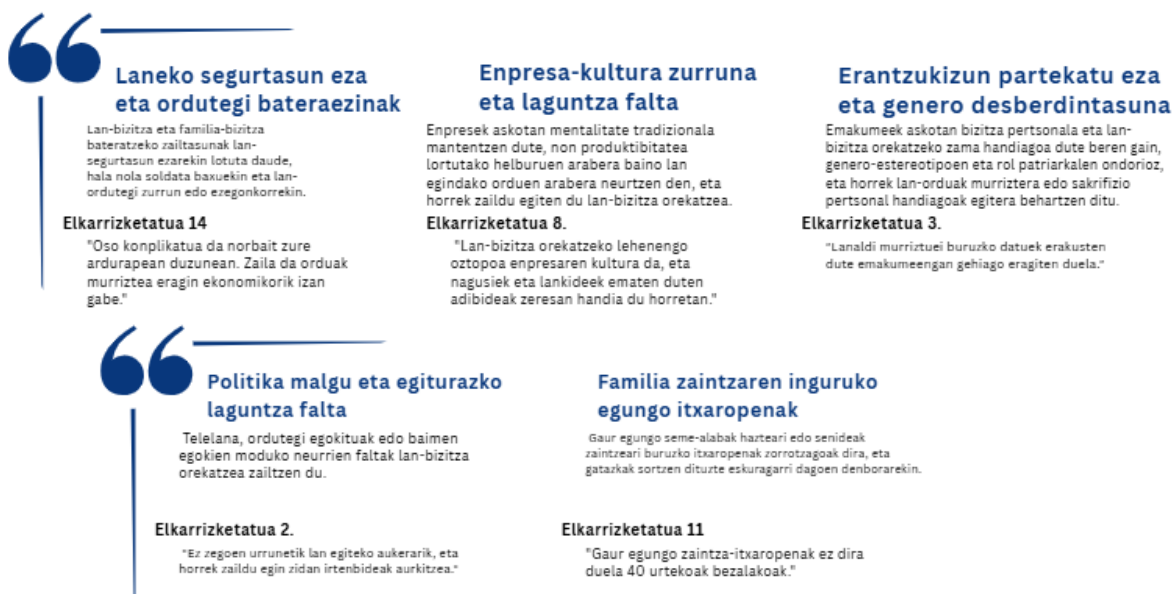
Ondoren, elkarriketatutako pertsonen beren bizitza pertsonala eta laborala uztartzeko dituzten zailtasun nagusiak aztertuko zituen. Galdera horri esker, bere esperientziatik, kontziliazio-praktiken ezarpen eraginkorra oztopatzen duten alderdi zehatzetan sakontzeko aukera eman zen. Honako emaitza hau lortuz:

#### 5. irudia. Zer zailtasun daude kontziliaziorako?



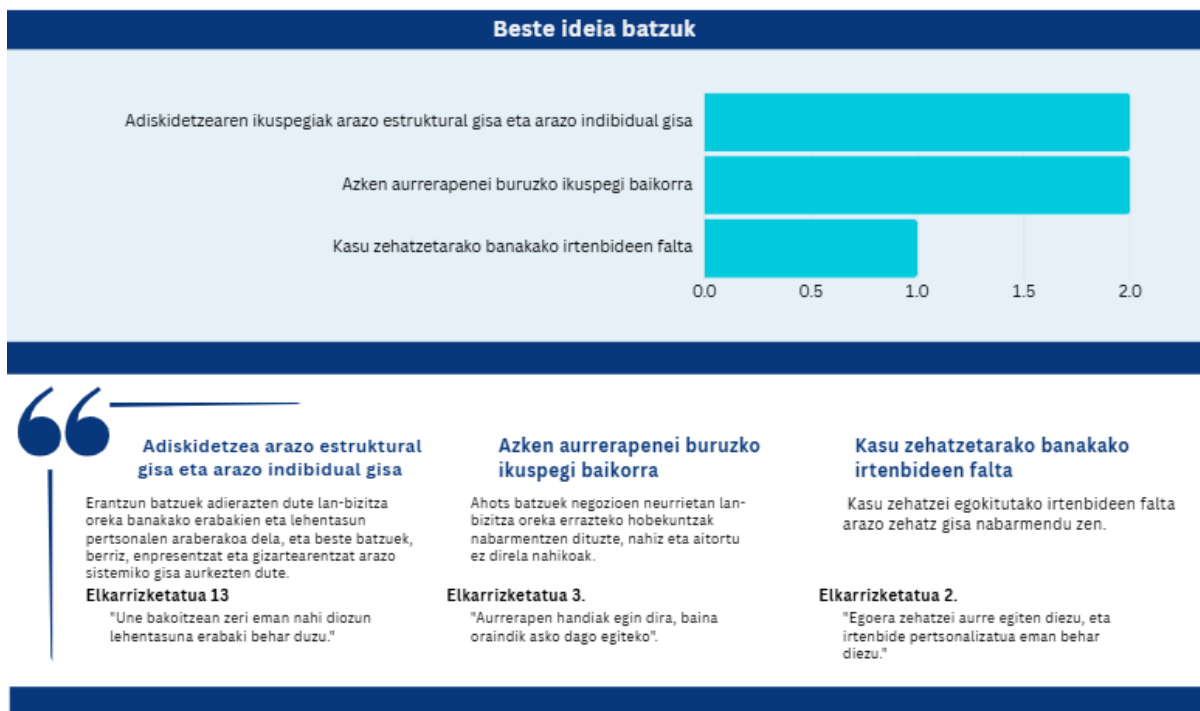
Jarraian, kategoria horietako bakoitzean emandako erantzunetako batzuk aurkezten dira. erantzun gisa:

## 6. irudia. Kontziliaziorako zailtasunei buruzko erantzun ohikoagoak



Era berean, hain ohikoak ez diren erantzun batzuk ere identifikatu ziren, eta, gehiengorik izan ez bazuten ere, ekarpen baliotsuak eskaintzen dituzte kontziliazioari buruzko ikuspegi orokorra osatzeko.

## 7. irudia. Kontziliaziorako zailtasunei buruzko beste ideia batzuk



Analisi kualitatiboaren emaitzak kontziliazio-kulturarekiko erresistentziei buruzko datu kuantitatiboekin alderatzean, identifikatutako oztopoen konbergentzia argia ikusten da. Analisi kualitatiboan, parte-hartzaileek lan-prekarietatea, ordutegi bateraezinak, enpresen zurruntasuna, egiturazko laguntza falta eta genero-desberdintasuna nabarmentzen dituzte

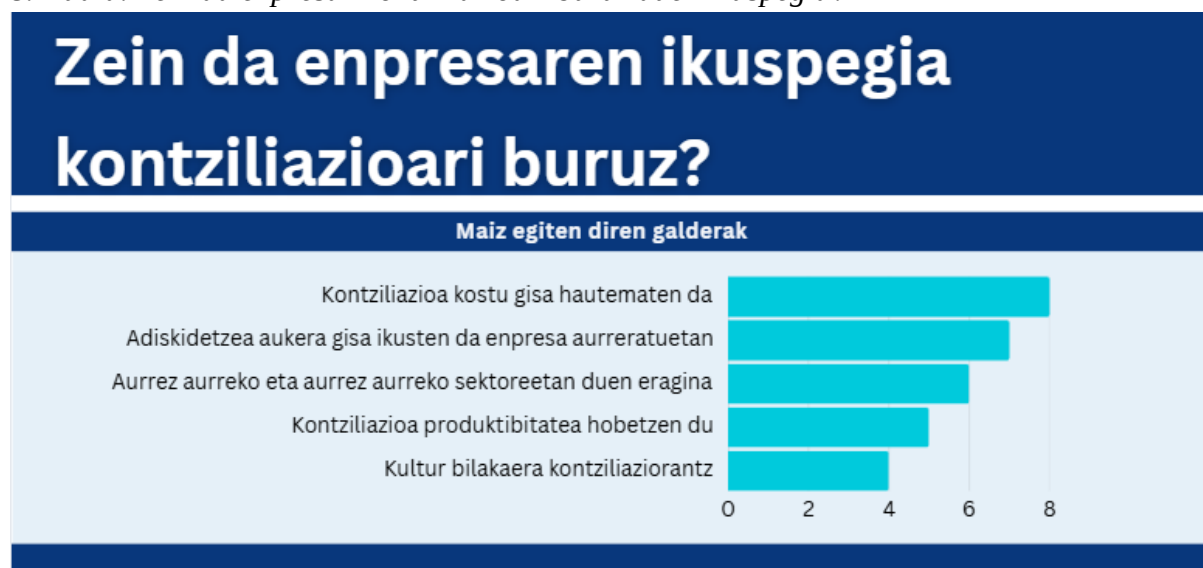
oztopo nagusitzat. Pertzepzio horiek bat datoz okerren baloratutako faktore kuantitatiboekin, hala nola, "promoziorako aukera txikia" eta "kontziliazioa konpromiso falta gisa" hautematea, **kontziliazio-eskubideen erabilera zigortzen duen antolaketa-kultura islatzen baitute, eta lan-dedikazioaren gaineko estigmak betikotzen ditu.**

Bestalde, ondoen baloratutako faktore kuantitatiboak, hala nola, "jardunaldia luzatu" eta "horario zabalak", nahiz eta puntuazio baxuagoak izan, arazotsutzat jo dira oraindik, eta hori ordutegi bateraezinei eta malgutasun faltari buruzko aipamen kualitatiboekin bat dator. Aitzitik, "neurrien egokitzapen" puntuazio nahiko altuak aurrerapen txiki bat iradokitzen **du kontziliazio-politiken pertsonalizazio handiagoa lortzeko, eta hori, halaber, erantzun kualitatibo batzuetan ere islatzen da, banakako beharretara egokitzeko zenbait ahalegin aitortzen baitituzte.**

Oro har, ikuspegi kualitatiboak kuantitatiboaren osagarri dira, eta erakusten du, **antolaketa-kulturan aldaketa-zantzuak badaude ere, egitura- eta kultura-erresistentziak daudela, benetako kontziliazio eraginkorra zailtzen dutenak.** Bateragarri izateko eskubidea egikaritzen dutenen zigor inplizituak, egiturazko neurri sendorik ezarekin batera, erronka nagusia izaten jarraitzen du, lan zuzenago eta erantzukideagoaren antolaketa baterantz aurrera egiteko.

Hirugarrenik, analisi kualitatiboan, enpresek kontziliazioari buruz duten pertzepzioa ustiatu zen, erakunde barruan balio positibotzat hartzen den edo, aitzitik, produktibitateko oztopo gisa ikusten den ulertzeko:

8. irudia. Zein da enpresak kontziliazioari buruz duen ikuspegia?



Jarraian, kategoria horietako bakoitzean emandako erantzunetako batzuk aurkezten dira. erantzun gisa:

## 9. irudia. Erantzun ohikoenak enpresak kontziliazioari buruz duen ikuspegiari buruz



Erakundeek kontziliazioa nola ulertzen eta lantzen duten jasotzen duten pertzepzio ohikoenak jasotzen dituen aurretiazko grafikoa, **erantzunik ohikoenak da adiskidetzea kostu gisa antzematen dela**, eta horrek agerian erakusten du enpresa-ikuspegi bat, oraindik ere berehalako inpaktu ekonomikoetan oinarritua, epe luzearako etekinetan baino gehiago. Pertzepzio horrek oztopo esanguratsu gisa jardun dezake kontziliazio-politika eraginkorrak ezartzeko.

Hala ere, ikuspegi positiboagoak ere agertzen dira: enpresa batzuk **kontziliazioa aukera gisa** ikusten hasten dira, eta sektore presentzialetan zein ez-presentzialetan duten eragina aitortzen da, eta horrek gero eta kontzientzia handiagoa sortzen du zeharkako garrantziaz. Gainera, kontziliazioak **produktibitatea hobetu** dezakeela **azpimarratzen da, eta eredu bateragarriagoetarantz bilakaera kulturala aipatzen** da, nahiz eta erantzun horiek ez diren hain ohikoak. Oro har, grafikoak agertoki mistoa erakusten du: erresistentzia ekonomiko eta kulturek irauten dute, baina aldaketa batzuk ere ikusten dira zenbait erakundetan, eraldaketa sakonago baterako bidea markatu dezaketenak.

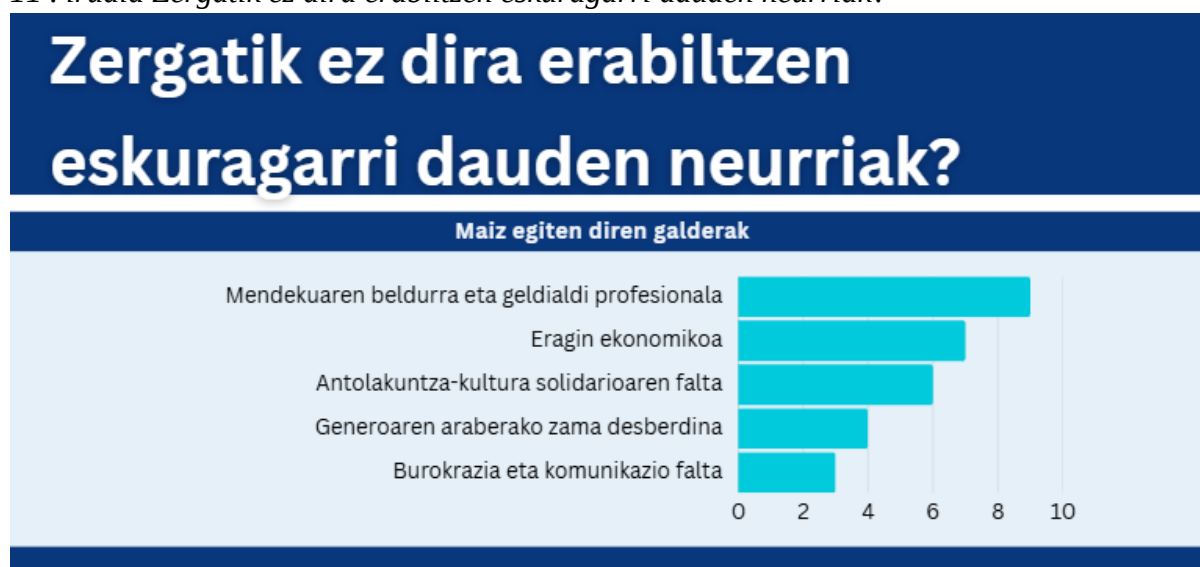
Azkenik, zenbait erantzun minoritario sartzen dira, eta, gutxiago adierazgarriak izan arren, honako hauek sartzen dituzten ñabardura eta ikuspegi osagarrien arabera garrantzitsuak dira:

## 10. irudia. Enpresak kontziliazioari buruz duen ikuspegiari buruzko beste ideia batzuk



Gero, enpresetan eskuragarri dauden kontziliazio-neurriak egon arren, askotan ez dira horiek erabiltzen. Galderaren helburua zen neurriak aprobetxatzea zailtzen duten oztopoak identifikatzea (bai esplizituak bai inplizituak).

## 11. irudia Zergatik ez dira erabiltzen eskuragarri dauden neurriak?



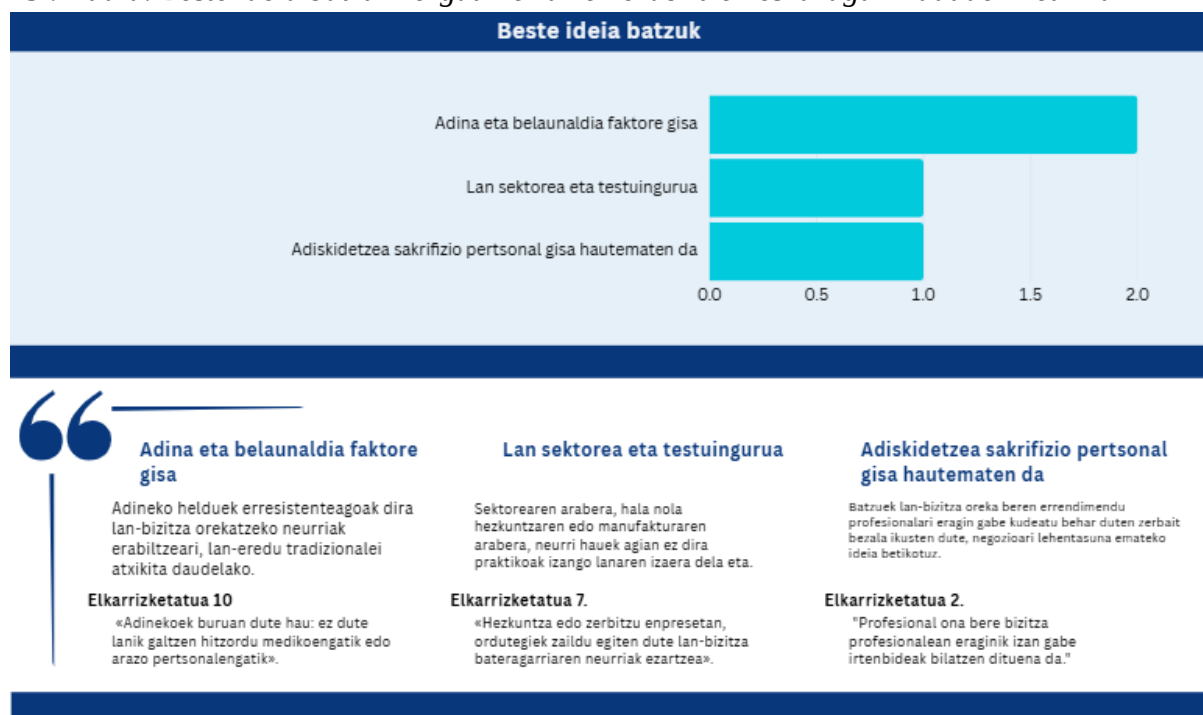
Jarraian, erabilera falta honen atzean egon daitezkeen faktoreen inguruko erantzun ohikoenak aurkezten dira:

## 12. irudia Erantzun ohikoagoak zergatik ez diren erabiltzen eskuragarri dauden neurriak

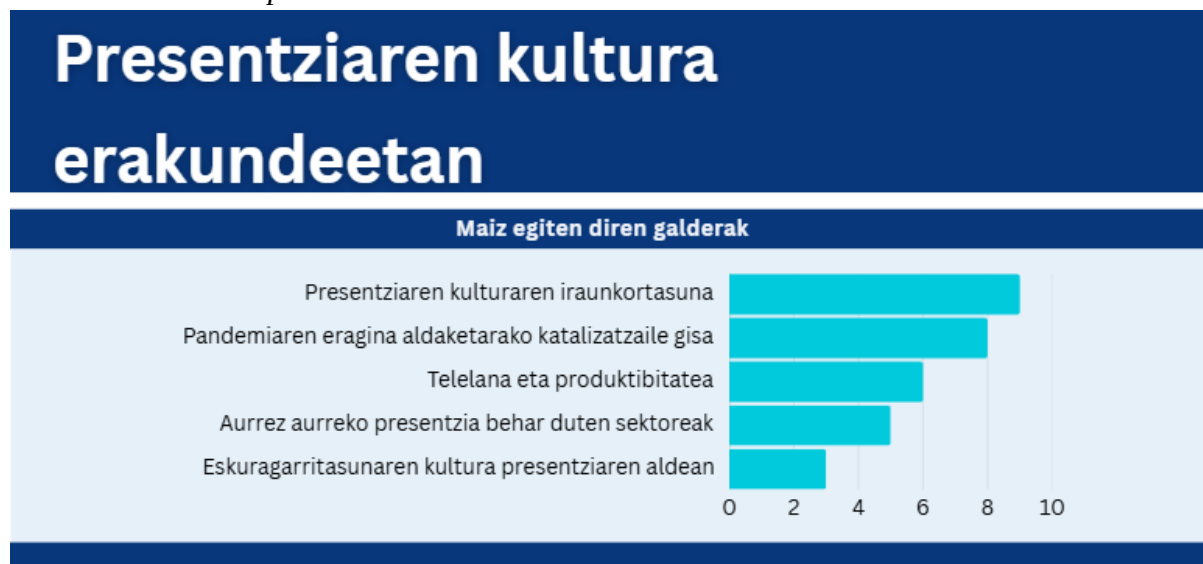


Azkenik, zenbait erantzun minoritario sartzen dira, eta, gutxiago adierazgarriak izan arren, honako hauek sartzen dituzten ñabardura eta ikuspegi osagarrien arabera garrantzitsuak dira:

## 13. irudia. Beste ideia batzuk zergatik ez diren erabiltzen eskuragarri dauden neurriak



Beste gaietako bat presentzialtasunaren kultura izan zen, hau da, lantokian fisikoki presente egotearen itzaropena, konpromiso edo produktibitatearen sinonimo gisa. Elkarriketatuei galdetu zien nola hautematen duten kultura hau eta zer nolako inplikazioa dutela uztartzeko aukeran:



Hona hemen erantzun-kategoria hauetako bakoitzean emandako erantzunetako batzuk:

**Presentziaren kulturaren iraunkortasuna**

Telelana bezalako neurri mailuak hartu diren arren, oraindik ere joera nabarmena dago aurrez aurreko lanerako erakunde eta sektore askotan.

**Elkarriketatua 12**

"Bertaratzea praktika nagusia izaten jarraitzen du."

**Pandemiaren eragina aldaketarako katalizatzaile gisa**

Pandemiak urruneko lanera eta malgutasunera aldi baterako aldaketa ekarri zuen, baina enpresa asko aurrez aurreko ereduetara itzuli dira, nahiz eta ikasgai batzuk ikasi dituzten.

**Elkarriketatua 2.**

"Pandemiak erakutsi du urrutiko lana arrakastaz egin daitekeela."

**Telelana eta produktibitatea**

Telelanak produktibitatea hobetzen duen ala ez eztabaidatzen da; batzuek eraginkorragoa dela baloratzen dute, eta beste batzuek, berriz, bere mugez eta arriskuez ohartarazten dute.

**Elkarriketatua 6.**

"Telelanak produktiboagoa egin zaitzake zure ordutegira egokituz."

**Aurrez aurreko presentzia behar duten sektoreak**

Arreta zuzena behar duten lanpostuek, hala nola txikizkako merkataritzak, osasungintzak edo hezkuntzak, aurrez aurreko presentzia behar handia dute.

**Elkarriketatua 14**

"Badira nahitaez aurrez aurrekoak izan behar diren postuak."

**Eskuragarritasunaren kultura vs. presentziarena**

Etengabeko eskuragarritasuna arazo berri bihurtzen ari da, eta bertan egoteko presioa partzialki ordezkatzen ari da.

**Elkarriketatua 1.**

"Agiar eskuragarritasunaren kultura aurrez aurreko presentzia baino okerragoa da."

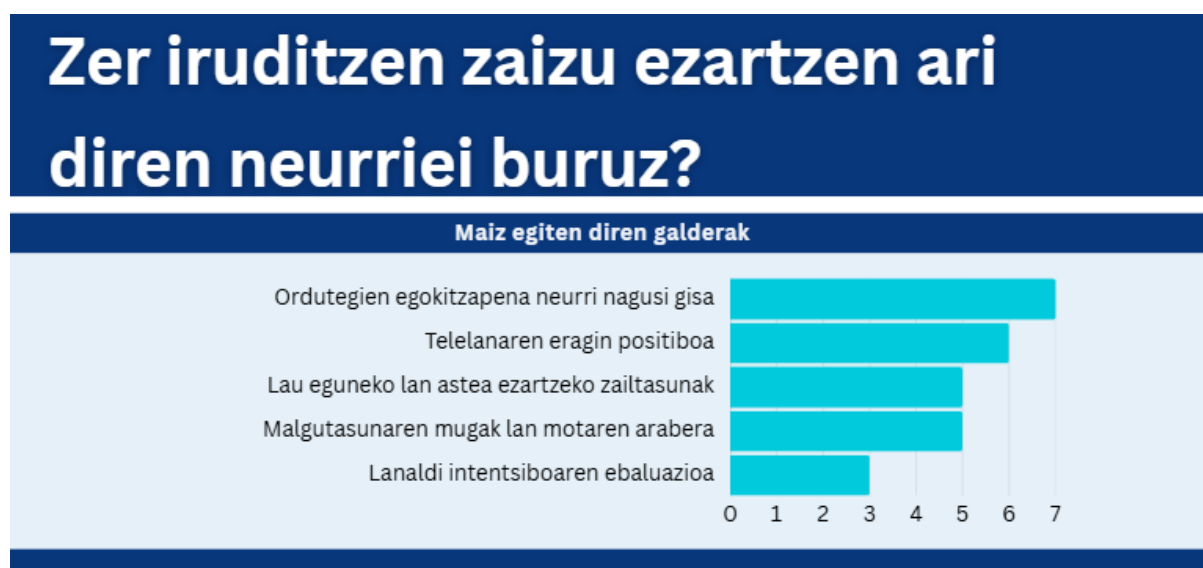
Azkenik, hain ohikoak ez diren erantzun batzuk jasotzen dira, gehiengorik ez izan arren, ñabardura interesgarriak ematen dituztenak eta kontziliazio kontzeptuaren ulermena ikuspegi ezberdinetatik aberasteko aukera ematen dutenak.

## 16 . irudia Beste ideia batzuk kultura presentzialtasuna



Elkarriketan jaso zen beste galdera bat, elkarriketatutako pertsonen kontziliazio-neurriak buruz duten ezagutzari buruz izan zen, eta horiek lan-inguruneetan aplikatzen ote ziren, horien eraginkortasunari eta egokitasunari buruzko iritzia gisa. Helburua zen identifikatzea zein ekimen mota dauden martxan gaur egun eta nola jasotzen dituzten onura jaso dezaketenei:

## 17 . irudia. Zer deritzozu aplikatutako neurriak buruz?



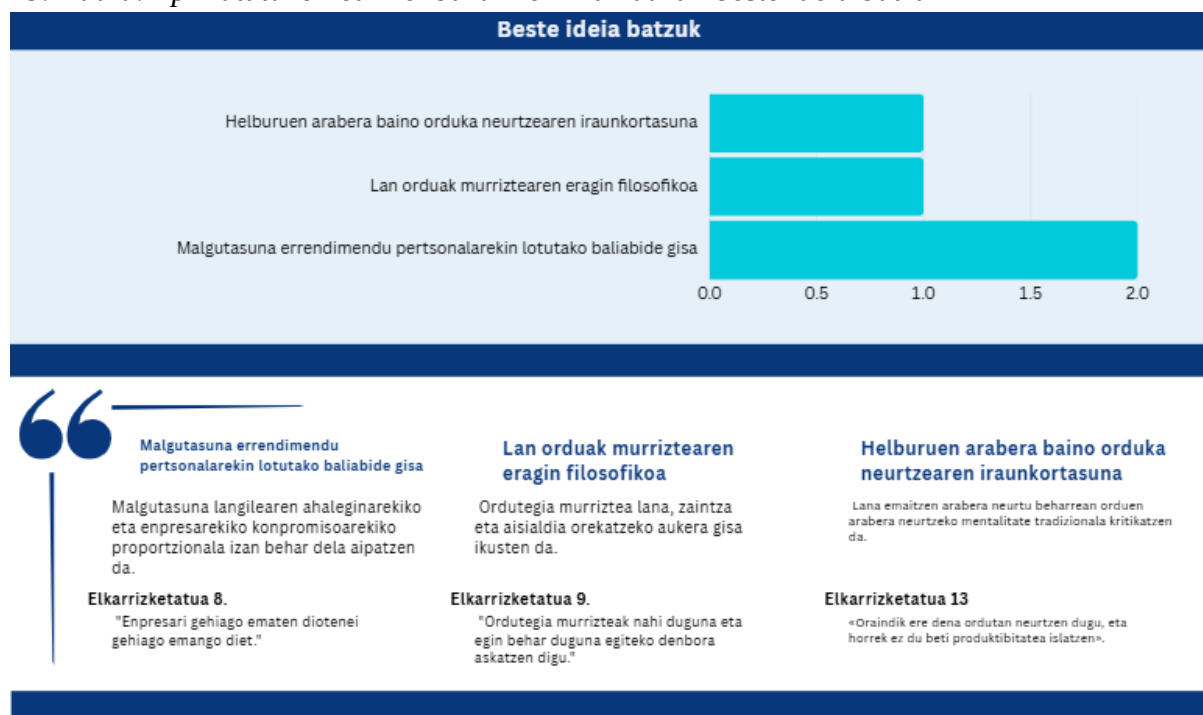
Hona hemen erantzun-kategoria hauetako bakoitzean emandako erantzunetako batzuk:

## 18. irudia. Aplikatutako neurriei buruz zer iritziz duzun jakiteko erantzun ohikoenak

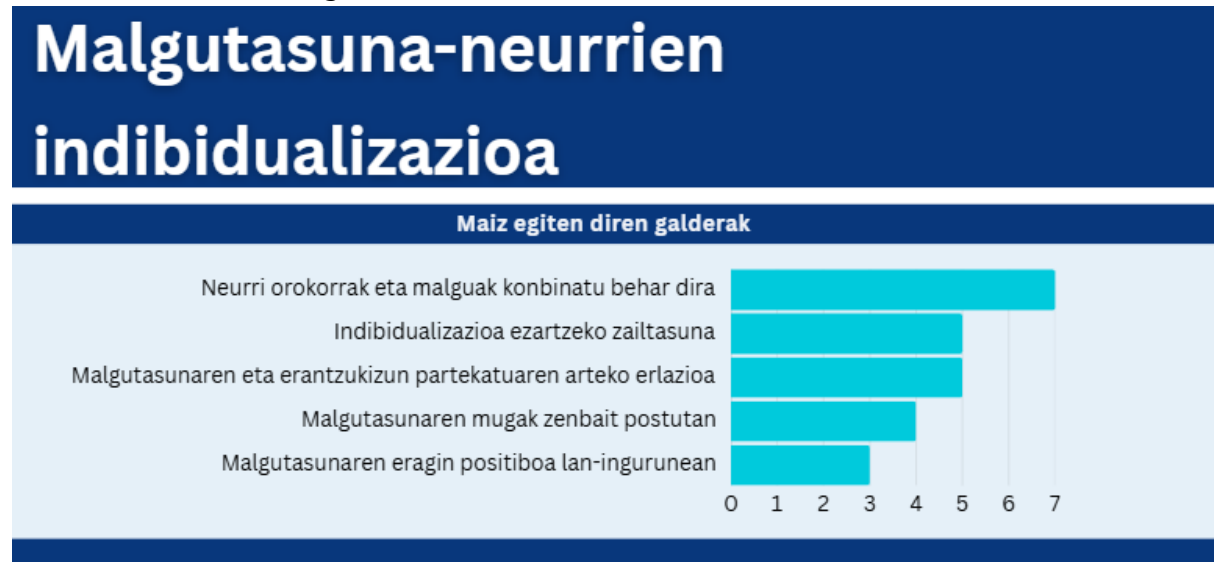


Azkenik, zenbait erantzun minoritario sartzen dira, eta, gutxiago adierazgarriak izan arren, honako hauek sartzen dituzten ñabardura eta ikuspegi osagarrien arabera garrantzitsuak dira:

## 19. irudia. Aplikatutako neurriei buruz zer iritziz duzun beste ideia batzuk



Adiskidetze-neurriak egokitzeko malgutasunaren gaia ere jorratu zen, batez ere banakako beharretara egokitzeari dagokionez:



Hona hemen erantzun-kategoria hauetako bakoitzean emandako erantzunetako batzuk:

### “ Neurri orokorrak eta malguak konbinatu behar dira

Enpresek neurriak kasu bakoitzerako egokitzeak aukera ematen duen esparru orokor bat izan beharko lukete. Horrek bidezketasunaren pertzepzioa hobetzen du eta lan-bizitza orekatzea errazten du.

**Elkarrizketatua 5.**

"Langile osoarentzako neurri orokorrak eta kasu ohikoenak eta salbuespenekoak kudeatzeko protokoloak egon behar dira."

### Indibidualizazioa ezartzeko zailtasuna

Langile bakoitzerako neurriak pertsonalizatzeko administrazio- eta antolakuntza-zama nabarmen handitzen du, batez ere enpresa handietan.

**Elkarrizketatua 3.**

«Enpresa handietan, oso zaila da erabateko indibidualizazioa iristea».

### Malgutasunaren eta erantzukizun partekatuen arteko erlazioa

Malgutasuna langilearen eta enpresaren arteko ahalegin partekatua izan behar da, emaitza orekatuak bermatzeko.

**Elkarrizketatua 8.**

«Langileak ere erantzukizuna hartu behar du; ez da eskatzea bakarrik».

### “ Malgutasunaren mugak zenbait postutan

Lanpostu guztiek ez dute malgutasuna ahalbidetzen, batez ere aurrez aurreko edo zuzeneko arreta behar dutenek.

**Elkarrizketatua 1.**

"Badira aldatu ezin daitezkeen negozio beharrak."

### Malgutasunaren eragin positiboa lan-ingurunean

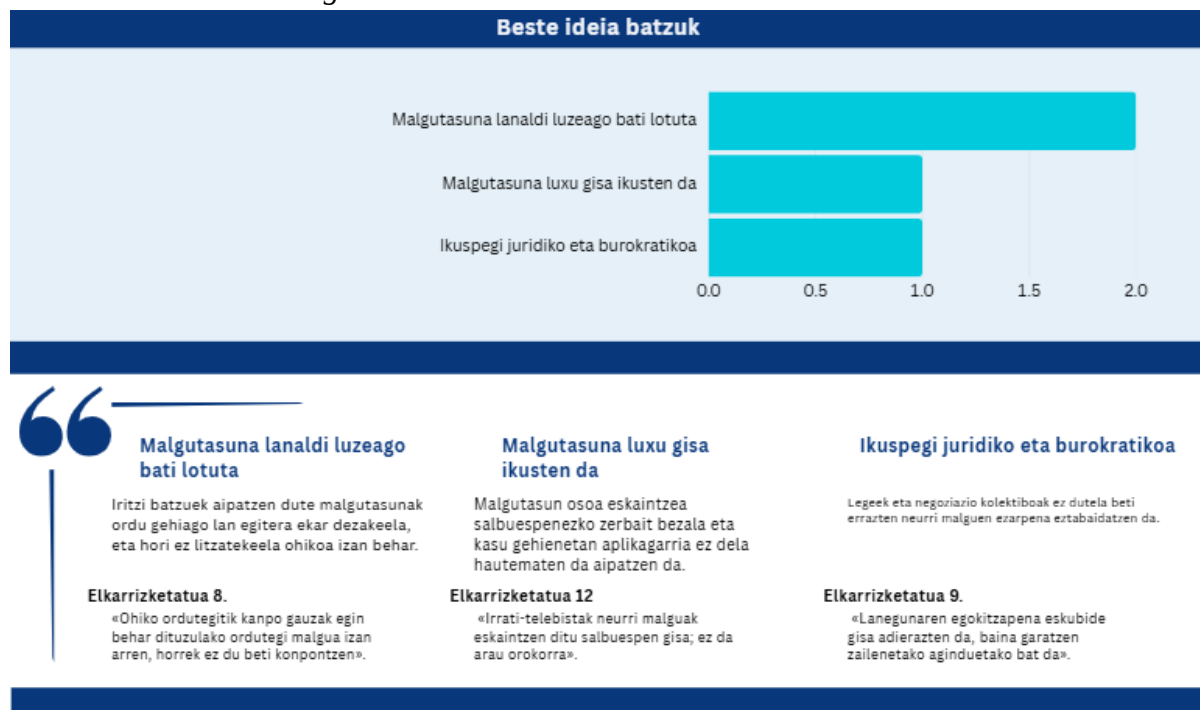
Malgutasunak motibazioa, konpromisoa eta langileen arteko zuzentasunaren pertzepzioa hobetzen ditu.

**Elkarrizketatua 2.**

"Langileak eguneroko zereginak egiteaz kezkatzen ez badira, inplikatuago daude."

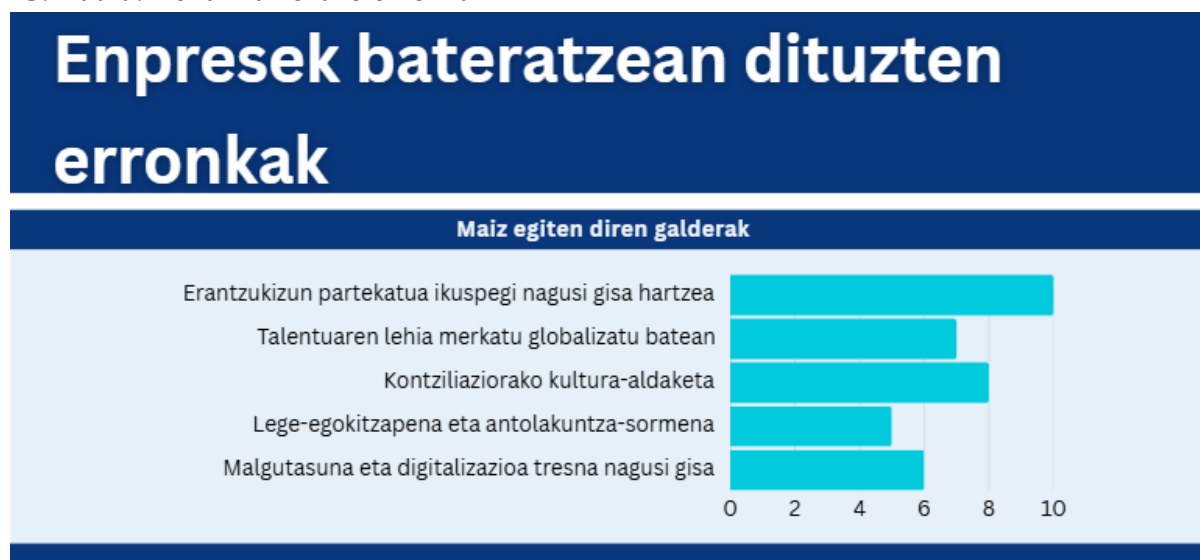
Azkenik, zenbait erantzun minoritario sartzen dira, eta, gutxiago adierazgarriak izan arren, honako hauek sartzen dituzten ñabardura eta ikuspegi osagarrien arabera garrantzitsuak dira:

## 22. irudia. Neurrien malgutasunari eta indibidualizazioari buruzko beste ideia batzuk



Kontziliazio neurriak ezartzeko orduan enpresek dituzten erronka nagusiak zeintzuk diren galdetu zioten bere buruari. Helburua zen ulertzea zein oztopok (egiturazkoak, kulturalak...) zailtzen duten kontziliazioaren arloan aurrera egitea.

## 23. irudia. Kontziliaziorako erronkak



Jarraian, bere esku-hartzeetan identifikatutako erantzun ohikoenak aurkezten dira.

## 24. irudia. Kontziliaziorako erronkei buruzko erantzun ohikoenak



### Erantzukizun partekatua ikuspegi nagusi gisa hartzea

Enpresek erronka dute langileen eta erakundearen arteko erantzukizun partekatua kultura sustatzeko, eskubideak eta betebeharrak orekatuz.

#### Elkarriketatua 11

«Enpresek kudeaketa partekatuagoa hartu behar dute, pertsonen menpekotasun txikiagoa duena».

### Kontziliaziorako kultura-aldaketa

Enpresek lan-bizitza orekaren pertzepzioa luxu edo ahultasun bat izatetik beren egituretan integrazio naturalera eraldatu behar dute.

#### Elkarriketatua 6.

«Beharrezkoa da kultura aldatzea, lanaren eta bizitza pertsonalaren arteko oreka arazo gisa ez ikusteko, baizik eta errealitate estrategiko gisa».

### Talentuaren lehia merkatu globalizatu batean

Lan-bizitza oreka eskaintzea ezinbestekoa bihurtu da talentua erakarri eta atxikitzeko, batez ere belaunaldi gazteen artean.

#### Elkarriketatua 8.

«Ezinbestekoa da nazioarteko beste enpresek eskaintzen dutena eskaintzea talentuagatik lehiatzeko».



### Lege-egokitzapena eta antolakuntza-sormena

Ordutegi malgua eta telelana beharrezko neurriak dira, baina lanpostu eta sektore bakoitzaren beharretara egokitu behar dira.

#### Elkarriketatua 11

"Ordutegi malgua eta digitalizazioa ezinbestekoak dira lan-bizitza oreka sustatzeko."

### Malgutasuna eta digitalizazioa tresna nagusi gisa

Enpresek ezarritako legeetatik haratago joan behar dute, kasu zehatzetarako irtenbide berritzaileak bilatuz.

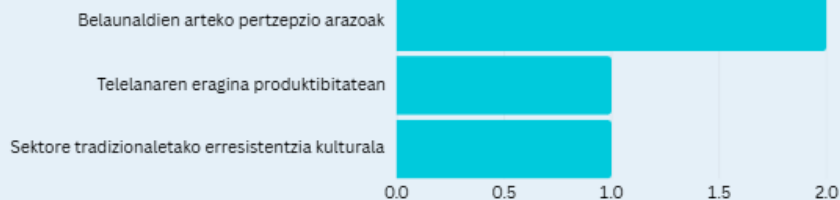
#### Elkarriketatua 14

«Enpresek proaktiboak izan behar dute eta ez dituzte araudiak bete behar bakarrik; aurreikusteko kontua da».

Azkenik, zenbait erantzun minoritario sartzen dira, eta, gutxiago adierazgarriak izan arren, honako hauek sartzen dituzten ñabardura eta ikuspegi osagarrien arabera garrantzitsuak dira:

## 25. Adiskidetzeko erronkei buruzko beste ideia batzuk

### Beste ideia batzuk



### Belaunaldien arteko pertzepzio arazoak

Belaunaldi berriek soldata baino are gehiago lehenesten dute lan-bizitza oreka; egokitzen ez diren enpresak atzean geratuko dira.

#### Elkarriketatua 13

«Kultura falta lana norberaren betetze gisa ikusten duen belaunaldi batetik dator, eta horrek egungo lan-harremanak zailtzen ditu».

### Telelanaren eragina produktibitatean

Aipatzen da telelanaren ezarpena produktibitatearen arabera neurtu behar dela, ez eskubide gisa soilik.

#### Elkarriketatua 6.

"Aurrez aurreko presentziak ez du produktibitatearen berdina; emailtzak neurtu behar dira, ez orduak."

### Sektore tradizionalak erresistentzia kulturala

Manufaktura eta lantegiak bezalako sektoreek zailtasunak dituzte neurri malguak hartzeko, beren izaera operatiboa dela eta.

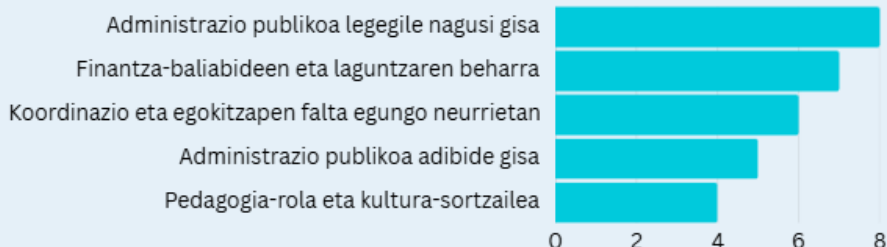
#### Elkarriketatua 2.

"Euskal Herrian, fabrika-kulturak lan-bizitza orekatzeko oztopo izaten jarraitzen du."

Azkenik, administrazio publikoak neurriak bultzatu eta babesteko duen zeregina zabaldu zen. Elkarriketatuei galdetu zien nola ikusten duten arlo honetan jardun publikoa, eta zer itxaropen duten kontziliazioa errazteko egiten duten ekarpenari buruz.

## Zein da administrazio publikoaren eginkizuna kontziliazioan?

Maiz egiten diren galderak



Jarraian, bere esku-hartzeetan identifikatutako erantzun ohikoenak aurkezten dira.



### Administrazio publikoa legegile nagusi gisa

Aitortzen da administrazio publikoak funtsezko zeregina duela legegile gisa, kontziliazioa sustatzen duten araudi-esparruak ezarri bai sektore publikoan bai pribatuan.

#### Elkarrizketatua 5.

"Administrazioaren eginkizuna funtsezkoa da, legegilea delako eta lege orekatu eta bidezkoekin bidea erakutsi dezakeelako."

### Finantza-baliabideen eta laguntzaren beharra

Ezinbestekoa da gobernuak baliabide ekonomikoak ematea enpresei eta langileei lan-bizitza bateragarri egiteko neurriak ezartzen laguntzeko.

#### Elkarrizketatua 11

«Enpresa txikientzako diru-laguntzak edo diruz lagundutako kontratuak ezinbestekoak dira lan-bizitza oreka bideragarri egiteko».

### Koordinazio eta egokitzapen falta egungo neurrietan

Hautematen da dauden laguntzak ez direla beti nahikoa, eta sektore eta maila sozioekonomiko desberdinen beharretara egokitzeko diseinaturak ere.

#### Elkarrizketatua 10

«Beharrezkoa da neurriak sektore bakoitzaren errealitatera egokitzea eta ez orokortzea».



### Administrazio publikoa adibide gisa

Erakunde publikoek erantzukizun eredugarria dutela uste da, kontziliazio neurriak modu eraginkor eta orekatuan nola integratu erakusten baitute.

#### Elkarrizketatua 3.

"Adibide bat ezartzea funtsezkoa da beste enpresek eredu jarrai dezaten."

### Pedagogia-rola eta kultura-sortzailea

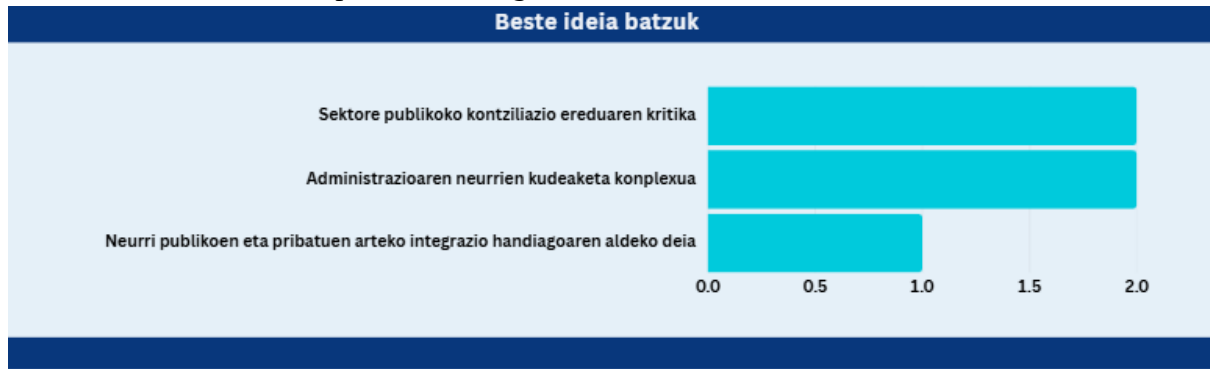
Administrazioak zeregin aktiboa izan beharko luke kultura-hezkuntzan eta kontziliazio eta erantzukizun partekatuen garrantziari buruzko sentsibilizazioan.

#### Elkarrizketatua 5.

«Administrazioak ere badu eginkizun pedagogikoa, haurtzarotik zaintzaren eta erantzukizun partekatuen balioak sustatzeko».

Azkenik, zenbait erantzun minoritario sartzan dira, eta, gutxiago adierazgarriak izan arren, honako hauek sartzan dituzten ñabardura eta ikuspegi osagarrien arabera garrantzitsuak dira:

## 28. irudia. Administrazio publikoaren eginkizunari buruzko beste ideia batzuk



“

### Sektore publikoko kontziliazio ereduaren kritika

Batzuek adierazi dute administrazio publikoan malgutasunak produktibitate txikiagoaren pertzepzioa eman dezakeela eta adibide txarra izan daitekeela sektore pribatuarentzat.

#### Elkarriketatua 8.

«Administrazio publikoak ez du produktibitatea bermatzen, eta testuinguru guztietan bideragarria dela uste okerra eman dezake».

### Administrazioaren neurrien kudeaketa konplexua

Burokrazia eta profesionaltasun falta politika eraginkorrak ezartzeko oztopo direla hautematen da.

#### Elkarriketatua 13

"Administrazio publikoan erantzun-denborak hobetu behar dira adibide bat emateko."

### Neurri publikoen eta pribatuen arteko integrazio handiagoaren aldeko deia

Politika publikoak negozioen errealitatearekin hobeto lerrokatuta dauden sistema bat sortzeko beharra adierazten da.

#### Elkarriketatua 8.

«Administrazio publikoan egiten dena sektore pribatuan ere posible izan behar da, laguntza ekonomikoarekin».

## 6. ONDORIOAK

Azterlan honen emaitzek aukera ematen dute EAEko enpresetan kontziliazioaren egoera eguneratua emateko, bai egituraren ikuspegitik (neurri erabilgarriak, antolaketa-kultura eta lanpostuen malgutasuna), bai langileen bizipen subjektibotik. Analisi kuantitatiboaren eta kualitatiboaren bidez, aurrerapen garrantzitsuak identifikatzen dira, baina baita iraunkortasunak eta hesiak ere, eredu erantzunkideagoa, inklusiboagoa eta eraginkorragoa lortzeko modu erabakigarriagoan landu behar direnak.

Azterlanak berretsi du **kontziliazioa ezin dela banakako gai gisa hartu, ezta kontzesio puntual gisa ere**. Analisi kualitatiboan jasotako ahotsak argiak dira: bermatuta egon behar duen eskubidea da, lan- eta familia-bizitzako errealitate ezberdinetara egokitua. Neurriak **eskuragarri egon behar dira, bai, baina baita eskuragarriak, ezagunak eta estigmatik gabekoak ere**. Elkarrizketatutako pertsonetako batek adierazten duen bezala: "Kontziliazioa eskubide ukaezina da, eta enpresek aitortu eta aplikatu behar dute". Beste pertsona parte-hartzaile batek honako hau adierazten du: "Zuk hartu behar dituzu une bakoitzean zer lehenetsi nahi duzun", eta, horrela, banakako erabakien eta egiturazko erantzukizunen arteko tentsioa islatu behar duzu.

Adiskidetze-neurrien erabilera eta erabilgarritasuna aztertzeak agerian uzten du **langileek gehien baloratzen dituzten adiskidetze-neurrien eta enpresan benetan eskuragarri daudenen arteko desoreka**. Telelana, ordutegi malgua edo lantokitik alde egiteko baimena bezalako aukerak eskaintzen diren arren, lan-ordutegi malgua bakarrik ikusten da beharrezkoen artean. Beste bi kasuetan, jasotako erabilgarritasunaren eta beharraren arteko gap garrantzitsu bat identifikatzen da, **kontziliazioaren alde egindako ahaleginen eta ahalegin horien eraginaren arteko desoreka iradoki dezakeena**. Bestalde, ahalegin handiagoa egin beharko luketen neurriak identifikatzen dira, horien guztien gainetik lanaldi partzialeko lana nabarmenduz, baina baita haurtzaindegiei buruzko informazioa ematea eta lantokian haurtzaindegiak egotea ere. Analisi kualitatiboak irakurketa hori indartzen du: **langile askok ez dituzte erabil daitezkeen neurriak erabiltzen ezjakintasunagatik, beren beharrian pertsonalarekin bat ez datozelako edo errepresalien beldur direlako**. Pertsona batek nabarmendu duenez, "enpresek ez dituzte ematen, ez baitakite hori legez existitzen dela" (elkarrizketa/a 3), ezagutza eta komunikazio faltaren arazoa azpimarratuz.

Oro har, ikusten da enpresek kontziliazio-neurri merkeagoen eta orokorragoen aldeko apustua egin dutela (telelana, ordutegi malguak). Hala ere, **egiturazkoagoak edo haurren zainketekin lotutako beste neurri batzuk oso gutxi dira**, eta horrek ozttopa ekar dezake, batez ere seme-alaba txikientzat. Azterketa horrek agerian uzten du **kontziliazio-politika plantillaren benetako lehentasunekin lerrokatzeko beharra, antolaketa eraginkorrago baterantz aurrera egiteko**.

**Kontziliazio-neurriei buruzko gomendioak:**

- **Neurriak kontuan hartzea, hala nola lanaldi partzialeko lana,** premiaren eta erabilgarritasunaren arteko alde handia duena, eta, aldi berean, soldata-berritzea bermatuz, lan-orduen murrizketa familientzat zailtasun ekonomikoak izan ez daitezten.
- **Neurri erabilgarrien baina gutxi baloratuenen benetako erabilgarritasuna berrikustea,** hala nola lanetik edo telelanetik irteteko baimena, ondo inplementatzen ari diren edo gehiengoarentzat garrantzitsuak ez diren ulertzeko.
- **Gutxiegi edo gutxi ezagutzen diren neurriei buruzko** barne-komunikazioa hobetzea.
- **Kontziliazio-neurri hedatuenak mantentzea eta sendotzea,** hala nola telelana, ordutegi malgua eta lantokitik alde egiteko baimena, langile guztientzako kalitatea eta irisgarritasuna ziurtatuz.
- **Egiturazko adiskidetze-neurri egiturazkoagoak ezartzearen bideragarritasuna aztertzea,** batez ere haurren zaintzari lotutakoak (haurtzaindegiak, sorospena edo eskura dauden baliabideei buruzko informazioa, adibidez), familia-erantzukizunak dituztenen beharrei erantzuteko.
- **Batez besteko erabilgarritasun-neurriak berrikustea** (aholkularitza profesionala edo aste konprimtua) eta neurri horiek hobetzea edo zabaltzea bultzatzea, batez ere taldeak estali gabeko eskaria antzematen bada.

Kontziliazio-kulturarekiko erresistentziei dagokienez, ikusten da **kontziliazioaren arloko antolaketa-kultura oraindik ez dela nahikoa:** kontziliazio-kulturaren adierazle negatiboen multzoan 7tik 3,40ko batez bestekoarekin, kontziliazioa ez erabat integratuta aztertutako EAEko erakundeen kulturaren. Gainera, kontziliazio-neurriak erabiltzearen alde egiten da, eta horrek gizarte-epaiketa iraunkorrak eta erantzunkidetasunaren normalizazio falta islatzen ditu.

Analisi kualitatiboak joera hori berresten du, eta, beraz, kontziliaziorako oztopoei buruzko testigantzak integratzeak malgutasun-diskursoen eta benetako antolaketa-praktiken arteko egitura-tentsioa erakusten du. "Estar por estar" kulturak indarra galtzen du, eta eboluzioa erakusten du erabilgarritasun-itxaropen arrazoizkoagoetarantz. Hala ere, **nahiz eta neurri formalak egon, hala nola telelana edo lanaldi murrizketa, antzeko azterlanekin bat datorrena (María Belén Fernandez, 2021), kontakizunek erakusten dute haien aplikazioa lan-kulturak baldintzatzen duela, eta presentzia fisikoa konpromiso-sinonimo gisa baloratzen jarraitzen duela.** Pandemiaren ikaskuntzak gorabehera, erakunde asko eredu presentzialetara itzuli dira, "presentzialismoa" arau nagusi gisa mantenduz.

Gainera, **"erabilgarritasunaren kultura"** indartsu erakusten da, eta kasu batzuetan **presentzialtasuna ordeztzen da kontrol modu gisa.** Beti konektatuta egotearen itxaropen horrek, batez ere telelanaren testuinguruetan, **presio-modu berriak sor ditzake, kontziliazioa zailtzen dutenak, batez ere lan-denboraren eta denbora pertsonalaren artean muga argirik ez dagoenean.** Hori bat dator errepresalien beldurra, erakundeen babes falta eta kontziliazio-neurrietarako sarbidean genero-desberdintasuna salatzen duten testigantzekin. Elkarriketatutako pertsona batek honako hau dio: "Adiskidetzea eskatzeko orduan atzera egiten du, ustez gerta daitekeenagatik, igoerarik ez jasotzea bezala".

Pandemiak aldi baterako aldaketak eragin zituen arren, erakunde askok eredu zurrinak berreskuratu dituzte, produktibitatea presentzia fisikoaren menpe dagoela uste izanda. Lekukotza batek adierazten duen bezala: "Presentzialismoak praktika nagusia izaten jarraitzen du". Gainera, beste ahots kritiko batek nabarmentzen du: "Presentzialismoak bere horretan dirau, buruzagi askok ez dakitelako lider izaten euren taldeak fisikoki ikusi gabe". Beraz, **presio modu berriak sortzen dira: "Beharbada erabilgarritasunaren kultura presentzialtasuna baino okerragoa izango da"**. Hau da, lantokiak malgutu diren arren, etengabe eskuragarri egoteko itxaropena handitu egin da, eta horrek presio bat beste batekin ordeztzen du. Fenomeno horrek, batez ere aurrez aurreko karga handia duten sektoreetan, denboraren, tokiaren eta lan-jardunaren arteko lotura birpentsatzea eskatzen du.

Oro har, bai analisi kuantitatiboak bai kualitatiboak agerian uzten dute **kontziliazioarako oztopoak ez direla soilik arauzkoak edo ekonomikoak, baizik eta kulturalak**. Lan-eredu zurrinak irauzteak, presentzialtasunaren edo etengabeko erabilgarritasunaren bidez, dauden neurrien eraginkortasuna mugatzen du eta egiturazko desberdintasunak indartzen ditu. Benetako adiskidetze baterantz aurrera egiteko, beharrezkoa da politikak ez ezik, antolaketa-kultura definitzen duten balio eta praktikak ere eraldatzea.

Hala eta guztiz ere, kontziliazioa kostu gisa ulertzen duten diskurtsoen aurrean, **aukeratzen hartzen duten ikuspegiak ere agertzen dira**. Enpresa batzuk kontziliazio politikak **talentua erakartzeko eta atxikitzeko tresna gisa ikusten hasi dira**: "Adiskidetze neurriak emateak lanpostua erakargarriagoa egiten du". Ikuspegi hori bereziki hedatuta belaunaldi gazteenen artean, eta alderdi hauek lehenesten dituzte: "Ezinbestekoa da nazioarteko beste enpresa batzuek talentuaren alde lehiatzeko eskaintzen dutena ematea". Ahots baikorrek ere aurrerapausoak eman direla adierazi dute: "Asko aurreratu da, baina oraindik asko egiteko".

Nahiz eta oraindik ondorio negatiboak izan (karrera profesionalean balazta bezala), EAEn **bitzita-lan orekari atea irekitzen ari zaio pixkanaka**. Positiboa da, halaber, malgutasun indibidualizatuko **tarte bat dagoela hautematea**: inkestatutako pertsonak adierazten dutenez, enpresek kontziliazio-neurriak langile bakoitzari egokitzeko gaitasuna erakusten dute: "Beharrezkoa da langile guztientzat neurri orokorrak eta ohiko eta salbuespenezko kasuak kudeatzeko protokoloak egotea"

Hori guztia kontuan hartuta, honako gomendio hauek planteatzen dira:

#### **Kontziliazio-kulturari buruzko gomendioak:**

- **Kultura korporatiboan kontziliazioa normalizatzea**: balioetan sartzea, jardun-ebaluazioak eta barne-prestakuntza estigmak murrizteko.
- **Erreferente positiboak ikusaraztea**: erakundean zigorrik gabe kontziliazio-neurriak erabiltzen dituzten gizon eta emakumeen benetako adibideak erakustea.
- **Sustapen-politikak eta-irizpideak berrikustea**: ziurtatzea bateragarri egiten duten pertsonak ez direla hain konprometitutzat edo funtsezko prozesuetatik kanpo ikusten..

- **Erantzunkidetasuna sustatzea:** guraso-baimenen erabilera eta pertsona, emakume eta gizon guztiek kontziliazio-neurri batzuk modu aktiboan erabiltzea, berdintasun-planekin integratuta.
- Erabilgarritasunaren kultura berrikustea, **lanetik kanpo dauden denborak errespetatzen dituzten** deskonexio digitaleko neurriak eta politikak ezarri.
- **Malgutasun erreala, ez sinbolikoa:** beharren arabera neurriak pertsonalizatzea, batez ere familia-egoera aldakorretan, salbuespena kudeatzeko protokoloak ezarri.

Aztertutako beste alderdi garrantzitsu bat **lanpostuak aldi baterako eta espazioz antolatze modua izan** da, hau da, zein neurritan presentzialtasuna behar duten eta ordu-malgutasuna ahalbidetzen duten. Emaitzek agerian uzten dute langile askok presentzia fisiko handia eskatzen duten inguruneetan jarduten dutela eta ordutegi-malgutasun txikia eskaintzen dutela. **Parte-hartzaileen % 65ek baino gehiagok uste dute euren lanpostuak presentzia etengabea behar duela, eta % 60k gutxi gorabehera ez duela ordutegia egokitzeko aukerarik.** Antolaketa-zurruntasun hori oro har ematen da, sektoreen, enpresa-moten edo profil pertsonalen arteko alde nabarmenik gabe, eta horrek agerian uzten du **oraindik denboraren eta espazioaren kontrolean zentratuta dagoen lan-egitura bat.**

Muga horiek beste kontziliazio-neurri batzuen eraginkortasuna baldintzatzen duen hondoko hesi gisa jarduten dute. Lan-denbora kudeatzeko autonomiarik ez dagoenean, askoz zailagoa da baimenak erabiltzea, ordutegiak berrantolatzea edo zaintza-erantzukizunak betetzea.

#### **Ordu-malgutasunari eta presentzialtasunari buruzko gomendioak:**

- **Antolaketa-ereduak ikuspegi inklusibo batetik berrikustea**, urrutitik edo aldi baterako autonomia handiagoa duten lanak identifikatzeko.
- **Emaitzetara bideratutako lan-ereduak sustatzea**, ez presentzia fisikoa saritzeko, helburuak betetzea baizik.
- **Ordutegi malgutasuneko benetako eskemak ezartzea**, hala nola sarrera/irteera mailakatuak, lanaldi trinkoa edo aldi baterako egokitzapen-mekanismoak.
- **Bitarteko agintariak lidergo malguan trebatzea**, neurriak bidezko eta eraginkortasunez ezartzen direla bermatzeko.
- Erakundeetan partaidetza-diagnostikoak garatzea, **langileen behar eta proposamen zehatzak jasoz** denboraren, espazioaren eta zaintzaren arloan.
- Talde birtualen lidergoan eta kudeaketan **trebatzea**.

Bestalde, **langileek bizi izan duten kontziliazio-esperientzia subjektiboan** ere sakondu da. Datuek erakusten dutenez, oro har, gogobetetasuna maila moderatuan kokatzen da (7tik 4,46ko batez bestekoa), baina alde nabarmenekin. Sektore publikoan eta erakunde oso txiki edo oso handietan lan egiten duten pertsonak gogobetetasun handiagoa ematen dute, eta horrek iradokitzen du bai egonkortasunak bai antolaketa hurbiltasunak bizitza pertsonalaren eta lan-bizitzaren arteko oreka erraztu dezaketela.

Era berean, egiaztatu da seme-alabak dituzten pertsonak edo beren ardurapean mendekotasuna duten pertsonak gogobetetasun-maila txikiagoa dutela, eta horrek gaitasuna bat islatzen du,

beti neurri egokiak hartzen ez dituen. Desberdintasun hori areagotu egiten da ikusten denean emakumeek, modu sistematikoan, haurren zaintza-denboraren proportzio handiagoa hartzen jarraitzen dutela, bai zaintzaileei dagokienez, bai beste jarduera pertsonal batzuei dagokienez (OECD, 2024). Gainera, zaintzan denbora gehiago eskaintzeko aukera lanpostuaren malgutasun espazialarekin lotuta, lan-ingurune moldagarrien beharra indartuz.

#### **Langilearen adiskidetze-esperientziari buruzko gomendioak:**

- **Langile bakoitzaren berariazko inguruabarrak jasoko dituzten** adiskidetze-plan indibidualizatuak diseinatzea, batez ere zaintzen dutenak.
- Kalte profesionalik gabe adiskidetu den **barne-arrakastako kasuak ikusaraztea**, estigmatik hausteko eta haren erabilera sustatzeko.
- **Adiskidetze-adierazleak sartzeko** lan-giroaren, ongizatearen eta antolaketa-jardunaren aldizkako ebaluazioetan.
- Zaintzaren ikuspegia politikak diseinatzeko eta ebaluatzeko **txertatu**, haien gizarte-balioa eta lan-bizitzaren kalitatean duen eragina aitortuz.

#### **Erakundeentzako beste gomendio batzuk:**

- **Sektore pribatuan eta mistoan kontziliazio-politikak indartzea:** Sektore horietako kontziliazio-neurrien malgutasuna, irisgarritasuna eta zilegitasuna handitzeak langileen gogobetetasuna eta ongizate orokorra hobetu ditzake.
- **Sektore publikotik ikastea:** Sektore publikoko zein praktika edo baldintza ari diren kontziliazio-esperientzia hobea ematen (adibidez, ordutegiak, baimenak, antolaketa-kultura) eta testuinguruaren arabera egokitzea.
- **Kontziliazioaren eragin integrala ebaluatzea:** Kontziliazioak bizi-kalitatean eta ongizatean bakarrik eragiten duela onartzea, baizik eta erakundearekiko jarreran eta leialtasunean ere eragina izan dezakeela onartzea, eta, beraz, lehentasun estrategikoa izan beharko lukeela.

#### **Administrazio publikoentzako beste gomendio batzuk:**

Administrazio Publikoarentzat, lortutako emaitzetatik eratorritako gomendio zehatzagoak egin daitezke, hala nola, honako hauek:

- **Legeria babesleagoa eta eraginkorragoa:** Adiskidetzeko eskubidea indartzen duten politikak sustatzea eta zeharkako diskriminazio-praktikak zehatzea.
- **Pizgarri fiskalak eta diru-laguntzak:** Kontziliaziorako neurri errealak eta ebaluagarriak eta erantzunkideak ezartzen dituzten enpresentzat.
- **Berdintasun- eta inpaktu-planen eraginkortasunaren ebaluazioa:** Diru-laguntza publikoak dituzten enpresetan ezarritako adiskidetze-politiken kalitate-neurketak sustatzea eta eskatzea, ezarritako aldaketek espero diren ondorioak izan ditzaten, eta lan-auditoretzak eta berdintasun-auditoretzak bateragarri egiteko berariazko adierazleak sartzeko.

Laburbilduz, azterlan honek agerian uzten du aurrerapauso esanguratsuak ematen direla kontziliazio-kultura sentikorrako eta langileen beharretara egokituta. Hala ere, egitura- eta kultura-erronka garrantzitsuek jarraitzen dute, eta horiek eraginkortasunez ezartzea mugatzen dute. Arau-aldaketak eta zenbait antolaketa-aldaketa gorabehera, oraindik beharrezkoa da erakunde publikoek erantzunkidetasunean sakontzen jarraitzea, barne-erresistentziak gainditzea eta kontziliazio-neurriak pertsona guztientzat eskuragarriak, ekitatezkoak eta jasangarriak izatea bermatzea (Pizarro & Gartzia, 2024).

Modu sendoan aurrera egiteko, funtsezkoa da erantzunkidetasunean eta ekitatean sakontzen jarraitzeaz gain, **gure lurraldetik kanpo esperientzia arrakastatsuak ikasten jarraitzea. Beste testuinguru batzuetara begiratzea eta geure praktikak partekatzea erreferente gisa koka gaitzake** eta kontziliazio estrategiak elkarri aberasteko.

Gainera, funtsezkoa da **ebaluazio-mekanismo zorrotzak sartzea**. Kontziliazio-planak finantzatzea, benetan funtzionatzen ari diren jakin gabe, baliabide publikoen erabilera ez-eraginkorra da, eta politika horien eragin eraldatzailea mugatzen du (Jacob, 2024; Bundi & Trein, 2022). Ebaluatzea, neurtzea eta doitzea ezinbestekoa da, inplementatutako neurriak paperaren gainean ez ezik, pertsonen bizitzan aldaketa errealak eta iraunkorrak eragiten dituztela bermatzeko ere.

## 7. ERREFERENTZIAK

Bundi, P., & Trein, P. (2022). Evaluation use and learning in public policy. *Policy Sciences*, 55, 283 - 309.

Fernandez Collados, M. B. (2021, enero-marzo). El teletrabajo en España antes, durante y después del confinamiento domiciliario. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 9(1), 376-409. [https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde\\_adapt/article/view/957](https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/957)

Gartzia, L., Sánchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Leiva, D. (2018). Male leaders with paternity leaves: effects of work norms on effectiveness evaluations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(6), 793-808.

Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., and Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: a study across seven cultures. *Journal of Vocational Behaviour*. 85, 361–373

Jacob, S. (2024). Navigating the challenges of policy evaluation. *Canadian Public Administration*.

Jensen, P. (2020). Experiments and evaluation of public policies: Methods, implementation, and challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 79, 259-268.

OECD (2024). *Time Use Statistics Database*. Recuperado de: [https://data-explorer.oecd.org/vis?df\[ds\]=DisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD\\_TIME\\_USE%40DF\\_TIME\\_USE&df\[ag\]=OECD.WISE.INE&dq=..F%2BM%2B\\_T&to\[TIME\]=false&vw=tb](https://data-explorer.oecd.org/vis?df[ds]=DisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_TIME_USE%40DF_TIME_USE&df[ag]=OECD.WISE.INE&dq=..F%2BM%2B_T&to[TIME]=false&vw=tb)

Perkins, M., & Roe, J. (2024). The use of Generative AI in qualitative analysis: Inductive thematic analysis with ChatGPT. *Journal of Applied Learning and Teaching*, 7(1).

Pizarro, J., & Gartzia, L. (2024). Paternity leave: A systematic review and directions for research. *Human Resource Management Review*, 34(1), 101001.

Susanto P, Hoque ME, Jannat T, Emely B, Zona MA and Islam MA (2022) Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*.

van Engen, M., & Gartzia, L. (2024). Leadership, social support, and work-life balance of employees. In *Maintaining a Sustainable Work-Life Balance* (pp. 69-78). Edward Elgar Publishing.

IESE Business School. IFREI: IESE *Family Responsible Employer Index*. Disponible en: [ifrei.iese.edu/](https://ifrei.iese.edu/)

# ERANSKINAK

## 1. ERANSKINA: ELKARRIZKETA ERDIEGITUAREN GIDOIA

### Elkarrizketa erdiegitua CONCILIA

Eusko Jaurlaritzako Familia eta Haurtzaro Sailarekin elkarlanean, Euskal Autonomia Erkidegoko langileen kontziliazioari buruzko ikerketa bat egiten ari gara, zati kuantitatiboa eta kualitatiboa barne.

Elkarrizketa hau anonimoa da eta patroi orokorrak bilatzen dira.

1. Adiskidetzea, askotan entzuten dugun hitza. baina zer esan nahi du zehazki?
  1. Zertan pentsatzen dute enpresek, bizitza pertsonala edo familiarra uztartzea?
2. Eustatek jakitera eman duenez, lan egiten duten lau pertsonetatik batek zailtasun handia du Euskadin lan eta familia uztartzeko (gatazka). Zer ari da huts egiten?
  1. Genero-rolak?
  2. Eredu ekonomikoa?
  3. Enpresa-sozietatea arduraz jokatu ahal izango duzu?
  4. Enpleguaren egonkortasuna/ prekarietatea?
3. Nola ikusten dute enpresek kontziliazioa?
  1. Produktibitatearekin lisatutako gai bat bezala ikusten al da / arazo bat?
4. Datu batzuen arabera, nahiz eta enpresa batzuetan pertsona batzuek ez dituzte kontziliazio neurriak betetzen. Zer uste duzu egon daitekeela horren atzean?
  1. Kultura?
  2. Gainbegiratzen zaituen pertsona?
  3. Ezjakintasuna?
  4. Genero rolak? Emakume langileek kontziliazioa eskatzea onartuagoa dagoela uste duzu?

Azken urteotan, pandemiarekin eta legedian izandako aldaketekin, prentsako titularrek beti presente egon diren eta orain garrantzia hartu duten eztabaiden berri eman digute.

5. Uste duzu zerbait aldatu dela presentzialtasunaren kulturaren, hainbeste traba jartzen dizkionak kontziliazioari?
  1. Lanaldirik laburrena al da zentzu horretan aurrera egitea? Lanaldi intentsiboa ala 4 eguneko lanaldia konponbide bat al da?
  2. Zer beste neurri hartu beharko lituzkete enpresek?
  3. Jardunaldiaren malgutasunari dagokionez, pertsona/ postu bakoitzari egokitu behar zaiola uste duzu?
  4. Zer zailtasun ikusten dituzte enpresek neurri pertsonalizatu horiek kudeatzeko?
6. Lan batzuetan presentzialtasuna derrigorrezkoa da. Kasu horietan, zer gomendatuko zenieke erakundeei kontziliazioa sustatzeko?
7. Zer erronka dituzte aurretik erakundeek kontziliazioaren arloan?
  1. Zehazki, nola izan daitezke enpresak erantzunkide?
  2. Eta zentzu berean, nola lagun dezake Administrazio Publikoak hori lortzen?