



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI nº 498

Marzo, 2003

POLITICAS DE CONCILIACION TRABAJO-FAMILIA
EN 150 EMPRESAS ESPAÑOLAS

M^a Nuria Chinchilla*
Steven Poelmans*
Consuelo León**

* Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

** Asistente de Investigación, IESE

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 2003, IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

POLITICAS DE CONCILIACION TRABAJO-FAMILIA EN 150 EMPRESAS ESPAÑOLAS

Resumen

Con la incorporación cada vez mayor de la mujer al mundo laboral, vivimos en un mundo compartido. Hombres y mujeres integran, actúan y forman a la vez el mundo del trabajo y la familia. En el IESE tenemos una línea de investigación –conciliación trabajo/familia– que pretende detectar, analizar, evaluar y, en la medida de lo posible, sugerir, aquellas políticas que desde la empresa favorecen la armonía entre estos dos ámbitos. Nuestro estudio IFREI (IESE Family-Responsible Employer Index) y el Primer Premio a la Empresa Flexible concedido este año a la empresa de telefonía móvil Vodafone, son los primeros pasos de un camino que se adivina lleno de posibilidades y que puede ser una fuente de retribución para el empleado tan importante como la salarial.

Palabras clave: familia, conciliación, recursos humanos, trabajo.

POLITICAS DE CONCILIACION TRABAJO-FAMILIA EN 150 EMPRESAS ESPAÑOLAS

1. Contexto

1.1. Cambios en la familia y en el mercado de trabajo

A lo largo de las dos últimas décadas se ha producido lo que es sin duda el fenómeno sociodemográfico más importante de la segunda mitad del siglo XX: la incorporación de la mujer al mundo del trabajo (Kanter, 1994). Por primera vez, *las mujeres han entrado en el mercado de trabajo de forma masiva*. Además, ellas –191 millones en la Unión Europea– constituyen el 51,2% de la población. En el año 2000, el porcentaje de participación según Eurostat iba del 40,3% en España hasta el 72,1% en Dinamarca. Según este mismo estudio, en el año 2000, el 63% de la población europea estaba ocupada, observándose un crecimiento respecto a 1995 de tres puntos. Sin embargo, mientras el índice de empleados varones es del 72%, las mujeres sólo alcanzan el 53%. En cuanto al trabajo a tiempo parcial, el 6,3% de los hombres en activo trabajan bajo esta opción, en contraste con el 33,7% de las mujeres que optan por él. En números absolutos, el 18% de la población ocupada de la Unión Europea empleada trabaja a tiempo parcial.

Al mismo tiempo, vemos diversas tendencias que tienen un impacto importante sobre las familias. En primer lugar, un mayor número de mujeres *poseen una formación avanzada*, tienen mejores oportunidades de acceder a puestos directivos, y la tendencia de las mujeres profesionales es casarse con hombres también profesionales, formándose más *familias con doble ingreso* que antes, cuando imperaban las tradicionales familias de un solo mantenedor económico. Según datos de Eurostat del año 2000, en España trabajan los dos miembros del 42% de parejas sin hijos y el 43,7% de parejas con hijos. Se calcula que *las parejas de doble ingreso han aumentado un 12% en ocho años*.

En tercer lugar, crecen las familias con un solo padre o madre; es decir, las familias monoparentales ya no son un grupo marginal. Entre 1960 y 1999, el índice de matrimonios ha descendido de 8 a 5,1 matrimonios por cada 1.000 personas, mientras que el índice de divorcios casi se ha cuadruplicado, de 0,54 a 1,8 por cada 1.000 personas. Estos factores han traído consigo un *incremento de familias monoparentales*, que oscila entre el 6 y el 15% en Europa. Eurostat calcula que en 1990 eran 20 niños por cada mil los nacidos fuera del matrimonio, proporción que se elevaba hasta 27 por cada mil en 1999. El problema está en que muchas organizaciones y empresas no contemplan este cambio en el *diseño de su plantilla laboral*. Su estructuración del trabajo sigue esencialmente diseñada para empleados varones y con una sola fuente familiar de ingresos, con horarios de trabajo que son incompatibles con las necesidades de cuidar a niños o mayores dependientes.

La familia, como unidad y ámbito en el que se ejerce el *cuidado material del hogar y de los hijos*, ha estado a cargo, tradicionalmente, de la mujer, que dedicaba a ellos su atención en exclusiva. En la actualidad, este rol, o por lo menos sus funciones, deben compartirse entre los cónyuges, si es que queremos que los dos –hombres y mujeres– padres y profesionales a la vez, puedan llegar a todo.

Por otra parte, nuestra sociedad ha sufrido descensos bruscos de la natalidad. Y es que las mujeres, en muchas ocasiones han tenido que elegir entre estabilidad laboral o hijos. También ha elevado su cifra el número de familias monoparentales, ya sea por el aumento proporcional de divorcios en la población, ya por el avance de las parejas de hecho o sin estructura institucional. Europa es hoy un continente paradójico. Según datos del Observatorio europeo sobre la situación social de la familia, países de tradicional crecimiento demográfico, en los años sesenta y setenta han visto descender sus tasas por debajo del nivel de reposición. En 1975, cuando España tenía uno de los índices más altos, con 2,8 hijos por mujer, la casi totalidad de los países de la Unión Europea habían llegado ya a índices bajísimos. Hoy, sólo Macao, Bulgaria y Letonia tienen índices menores que España. Según las Naciones Unidas, desde 1995 las mujeres españolas tienen 1,1 hijos, mientras que la media mundial está en 2,6 hijos por mujer, y la europea, en 1,5.

Todas estas circunstancias, vistas al principio como consecuencias sin más de la sociedad moderna, empiezan a ser ahora contempladas como realidades sociológicas que requieren más atención, ya que la sociedad está cambiando su perfil a pasos agigantados. Las empresas son receptoras también de esta realidad. Según un estudio del CIS (Consejo de Investigaciones Sociológicas) de noviembre de 2002, en el que se evalúan los motivos por los que las parejas existentes retrasan nacimientos o deciden no tener hijos, destacan por este orden: precariedad en el empleo, el difícil acceso a la vivienda y las dificultades para conciliar trabajo y familia.

1.2. Descripción del conflicto

Una de las consecuencias de este cambio sociodemográfico es que muchas personas viven un conflicto entre el trabajo y la familia. Y esto no sólo por parte de las mujeres profesionales, que son quienes siguen asumiendo la principal responsabilidad de la familia, sino también por parte de los hombres, quienes se implican cada vez más en las tareas familiares. Existen estudios que demuestran que las parejas de doble ingreso sienten un importante desbordamiento al combinar trabajo y familia. Según los investigadores de estos estudios, la causa es la falta de flexibilidad estructural en el trabajo. Actualmente existen numerosos ejemplos que demuestran que el conflicto entre trabajo y familia tiene consecuencias negativas para la empresa, como son el estrés, la insatisfacción laboral, el menor rendimiento y dedicación, y la rotación de personal. A menos que se encuentren soluciones para armonizar el ámbito laboral y familiar, las empresas se enfrentarán a costes crecientes en cuanto a una productividad en descenso, una peor calidad de vida y una pérdida de empleados que son cada vez más exigentes. El problema radica en que pese a que los empleados esperan que las empresas y los gobiernos tomen la iniciativa, las empresas siguen considerando que el conflicto entre el trabajo y la familia no es de su responsabilidad.

A la vez, comprueba que la remuneración no es ya la única gratificación, y que existe también un “salario mental” definido en gran parte por la calidad de vida privada que tenga ese empleado. El mito de la realización personal desvinculada de la dimensión afectiva, triste herencia del racionalismo, entra por tanto en decadencia. Y como las personas añoran aquello que no tienen, es así como una encuesta realizada por la Fundación Santamaría en el

año 2001 revela que *la familia es la institución más valorada por los españoles*. Esta tendencia coincide con la reflejada en otros países como Estados Unidos. Según la encuesta realizada por el Families and Work Institute (FWI), un gran número de empleados cambiaría algunas compensaciones y beneficios por medidas de flexibilidad. Esta frágil institución empieza a ser de nuevo importante y a convertirse en un auténtico *stakeholder* (agente de cambio) en la empresa. Por otra parte, estudios como el de Alderfer (1994), que relaciona hábitos operativos y modos de relación familiar, demuestran que en bastantes ocasiones algunos modos de relación y organización vividos en la familia pueden verse proyectados en la empresa.

Es así cómo poco a poco, las empresas europeas están empezando a pensar en maneras de ayudar a sus empleados a conciliar el trabajo y la familia. Estudios realizados en Estados Unidos y en España apuntan hacia cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de programas de trabajo y familia en las empresas: el tamaño de la empresa, el porcentaje de empleadas, la competitividad del mercado laboral y el grado de preocupación por reclutar y retener a su plantilla. Los programas de trabajo/familia ayudan a alcanzar este objetivo. Considerando que España tiene simultáneamente uno de los índices más bajos de natalidad y uno de los más altos de esperanza de vida, el envejecimiento de la población laboral y su escasez serán problemas cada vez mayores. En consecuencia, los programas trabajo/familia tendrán cada vez más importancia. Algunos sectores, como la electrónica, las tecnologías de la información y la consultoría, se encuentran en la actualidad con escasez en sus principales mercados laborales. En una época de competencia feroz por retener a los mejores empleados, es el trabajador el que empieza a tener mayor peso a la hora de negociar y exigir condiciones.

Pero no olvidemos que las iniciativas tomadas desde la empresa sólo son complementarias de otras muchas medidas tomadas por distintos agentes sociales, entre ellos el Estado y las Administraciones públicas. En este sentido, podríamos hablar de cinco niveles:

- a) Legislación en torno a la maternidad/paternidad y sobre medidas concretas de conciliación.
- b) Ayudas directas a la familia, y más en concreto, subvenciones económicas por número de hijos –a partir del segundo y tercer hijo–, independientemente del nivel de renta.
- c) Ayudas indirectas o fiscales o más referidas al IRPF y, por tanto, en dependencia del nivel de renta.
- d) Infraestructuras para la familia favorecidas por el Estado, como por ejemplo las guarderías.
- e) Reformas laborales que faciliten la conciliación.

1.3. Método de trabajo y aportación de nuestro estudio a la línea de investigación trabajo-familia

La muestra del estudio del año 2002 se basó en las encuestas enviadas a 2.158 directores de recursos humanos de las mayores empresas de España. Respondieron 150 de ellas, es decir, el 7% del total, un porcentaje que de algún modo constituye ya todo un criterio de autoselección. También se han realizado en torno a veinte entrevistas personales, que constituye un estudio cualitativo complementario a los datos estadísticos y marca algunas líneas de lo que son las *best practices* de las empresas españolas. En el año 2000, fueron 1.500 empresas las destinatarias de la encuesta, centrada fundamentalmente en la evaluación de prácticas, políticas y programas que refuerzan el grado de conciliación de las empresas con la familia. Entonces fueron 135 las empresas que respondieron, es decir, el 8,5% del total.

Quedan pendientes, como segunda parte de este estudio, dos trabajos: 1) análisis y evaluación de estas medidas, y su relación con la productividad, y 2) diseño de una posible maqueta en la que se contemplen las medidas más adecuadas a cada caso, teniendo en cuenta estas dos coordenadas: características del puesto de trabajo o función laboral desempeñada, y, por otra parte, sector de actividad. Del cruce de ambas resultan multitud de situaciones. Tal como señala Jenner (1994), todavía existen pocos datos que permitan correlacionar los resultados de los programas trabajo/familia en terminos de productividad, absentismo, rotación y retención de empleados.

Como contribución más importante resultado de este estudio, consideramos su carácter pionero desde esta línea de investigación en España. Existen trabajos sobre reparto del tiempo personal y profesional, así como análisis del cuidado de niños y personas dependientes. El mundo de la empresa se ha explorado poco desde el punto de vista de la casuística que ofrece. La escasa sensibilización e información sobre el tema hace difícil que se pueda hablar de modelos y teorías. Pensamos que este documento de investigación cumple diversos objetivos:

- Llenar de contenido real, a través de los casos expuestos, el debate que actualmente existe en la opinión pública.
- Contribuir a un importante cambio cultural: las largas jornadas laborales españolas y la adaptación al horario europeo. España, además, tiene una de las tasas más bajas de productividad, según Eurostat. Cabe preguntar si las largas jornadas no son el maquillaje de esta realidad. Pensamos que la relación entre productividad y la instauración de políticas familiarmente responsables, sería objeto de otro interesante estudio que se adivina a raíz de éste.
- Favorecer y aportar argumentos de cara a la mejora de la calidad de vida del empleado (estrés, *burn out*, depresión), y hacer frente a las tasas de absentismo con medidas, ya que en muchas ocasiones el motivo es éste: la difícil conciliación entre vida laboral y personal.
- Ser el germen de un tratado más importante sobre *best practices* en las empresas.
- Aportar al empresario, y a la empresa en general, modos concretos de fidelización del empleado y de retención de los mejores talentos, complementarias, pero de diferente naturaleza a las políticas tradicionales de retribución (incentivos, opciones sobre acciones, etc.).
- Situarse en la vanguardia de los cambios. El profesional del futuro tiene otras prioridades. «Aunque las organizaciones elijan no tratar estos temas, los valores y los estilos de vida cambiantes de los jóvenes directivos, especialmente de aquellos casados con mujeres también profesionales, obligarán a los altos directivos a considerar el impacto que el trabajo tiene en la vida privada» (Bartolomé y Evans, 2002).

En este trabajo recogemos los resultados del IFREI 2002, hacemos referencias comparativas con el anterior y explicamos las prácticas de conciliación que existen en España, así como los factores que impulsan a las empresas a establecer políticas de trabajo/familia. Trataremos los dilemas con que se enfrentan las empresas. También se presentarán algunos ejemplos de *best practices* (mejores prácticas). Esta es precisamente –junto con la exposición de los resultados de la encuesta– la contribución específica de nuestro trabajo, dado que la investigación en este campo en España es muy escasa y la formación de políticas de conciliación en las empresas es todavía muy incipiente.

El eco del estudio y la sensibilización de la opinión pública nos llevó además a convocar el Primer Premio a la Empresa Flexible organizado por el IESE, Expansión & Empleo, PricewaterhouseCoopers y Sanitas. El acto se celebró en la sede del IESE en Madrid

en julio de 2002. El jurado del premio se basó en los resultados y conclusiones de la segunda edición del IFREI (IESE Family-Responsible Employer Index), estudio en el que se analiza y evalúa el grado de sensibilización real de las empresas españolas en el tema de la conciliación trabajo-familia. Vodafone, antigua Airtel, obtuvo el galardón por su ampliación del permiso de maternidad de 16 a 18 semanas, y también del horario de lactancia de 1 a 2 horas. Además, esta empresa es especialmente generosa en las excedencias por el cuidado de hijos enfermos, cuenta con iniciativas como el portal “Ayuda en casa”, disponible en la Intranet, y línea RDSI y portátil para sus empleados de la red de tecnología. Un criterio claro de flexibilidad en el horario del día a día es que todos los empleados tienen móvil y están, por tanto, localizables. No hay control presencial, sólo se exige que el servicio no se vea afectado. La eficacia de estas medidas queda reflejada en los resultados: el año pasado, 1.100 personas fueron beneficiarias, nacieron un total de 200 niños y 760 empleados disfrutaron de ayudas para guarderías.

Dos años antes, Hewlett Packard compartió con Caja Madrid el Premio al equilibrio social («Social Balance Award») en la categoría de «Iniciativa social en la gestión de recursos humanos», concedido por *Actualidad Económica*, IESE y Adecco. HP obtuvo el premio por desarrollar el programa «Work-life Harmony», cuyo objetivo es encontrar el equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Esta empresa da a sus empleados la opción de no trabajar un viernes por la tarde cada mes recuperando las horas, flexibilidad en el horario de entrada y salida de la oficina o de horas de comida, y trabajo a tiempo parcial para empleados que quieran temporalmente trabajar menos horas. HP también ha desarrollado para un 30-40% de la plantilla otras iniciativas, como los cursos de gestión del tiempo, de salud y la gestión de calidad en el trabajo en equipo.

2. Las políticas de conciliación una a una

Existen muchas maneras en las que las empresas pueden ayudar a sus empleados a equilibrar el trabajo y la vida privada. En España existen muy pocas empresas españolas que hayan desarrollado programas o políticas de trabajo/familia. En nuestro estudio del IFREI del año 2000, aproximadamente un 22% de los encuestados dijeron estar implantando o considerando programas de este tipo. Los resultados del IFREI 2002 no son precisamente más esperanzadores, ya que el porcentaje baja al 19%. El porcentaje desciende al 7% cuando hablamos de empresas que realmente tienen un *programa de políticas* familiarmente responsables diseñado e implantado.

Todas las medidas expuestas a continuación pueden agruparse en cuatro categorías principales: flexibilidad, servicios, apoyo profesional y beneficios sociales. Como dato significativo, hay que tener en cuenta que en muy pocas ocasiones algunas de ellas son adoptadas por la totalidad de la plantilla. En las tablas recogemos el porcentaje de uso de cada medida por parte de las empresas española; sin embargo, esta cifra tiene un desglose: “para algunos” y “para todos los empleados”. Después, en el texto, destacamos aquellas *best practices* o ejemplos de empresas que han implantado las medidas y el resultado que han obtenido, de modo que sirva como referente para otras.

2.1. Hacia un nuevo concepto de flexibilidad

Una primera categoría de políticas que facilitan la armonización de trabajo y familia tiene como objetivo básico la flexibilidad. El razonamiento es sencillo: tanto el trabajo como la familia requieren tiempo y energía. Estas necesidades no siguen un horario estricto de un número determinado de horas al día, entre horas determinadas, tantos días a la semana. Tanto

las exigencias del trabajo como las de la familia tienden a fluctuar en función del tiempo que cada uno requiera en cada momento: temporadas más o menos intensas, ciclo de vida, etapa de la trayectoria profesional y acontecimientos inesperados.

Por otra parte, en muchos sectores y empleos, el tiempo y la presencia física ya no son criterios relevantes para la evaluación y remuneración. Lo son los objetivos y resultados. Por tanto, los horarios estrictos y controles de horas trabajadas se sustituyen por horarios flexibles, autocontrol y evaluación basada en objetivos. En todos ellos juega un papel muy importante el control que el propio profesional tenga de su trabajo, para que no se den desbordamientos de un campo a otro: del trabajo hacia la familia o que la familia invada el campo profesional. La flexibilidad espacial y temporal son particularmente propicias para que esto pudiera darse.

De un modo paralelo al estudio de las medidas, analizaremos su repercusión y alcance ético, ya que es evidente que entramos en un terreno nuevo: la vida privada y su relación con el trabajo. «En los círculos directivos hay algo casi sagrado acerca de la separación entre la vida privada y profesional. El respeto por la privacidad de la persona es uno de nuestros valores fundamentales. Sin embargo, nadie puede negar que el trabajo tenga un efecto muy poderoso sobre la vida privada, y al revés. El tema está en saber dónde empieza la interferencia y dónde termina el comportamiento responsable» (Bartolomé y Evans, 2002).

Tabla 1. Flexibilidad en el tiempo

<p>1. Horario laboral flexible Se usa en el 59% de las empresas (17,4% para todos, 41,6% para algunos). Los empleados deben trabajar 8 horas, pero pueden decidir ellos mismos a qué hora empiezan la jornada y a qué hora se marchan de la empresa al final de la misma.</p>
<p>2. Trabajo a tiempo parcial Los empleados pueden trabajar media jornada (60% = 9,4% todos, 51% algunos).</p>
<p>3. Empleos compartidos Dos empleados a tiempo parcial comparten un empleo de dedicación completa, pero pueden decidir ellos, consultando con su superior, quién trabaja cuándo (9,5% = 0,7 % todos, 8,8% algunos).</p>
<p>4. Semana laboral comprimida Los empleados pueden trabajar más horas al día, y a cambio, recibir un día o medio día libre a la semana (24,8% = 7,4% todos, 17,4% algunos).</p>
<p>5. Jornada laboral reducida Los empleados pueden trabajar menos horas al día o a la semana si acceden a tener un sueldo proporcionalmente inferior (50% = 18% todos, 32,7% algunos).</p>
<p>6. Horas anuales Los empleados están contratados por un número de horas de trabajo por año, en vez de un número de horas por día (42% = 32% todos, 10,7% algunos).</p>

Tabla elaborada por los profesores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, IESE Business School. Pertenece al cuestionario FHQ-1 utilizado en el IFREI 2002.

Lo esencial en el horario laboral flexible es el control que tiene el empleado sobre su horario de trabajo. En el IFREI 2002, esta medida ocupa el séptimo lugar, con un porcentaje de uso por parte de las empresas españolas del 59% (3,8% puntos menos que en el IFREI 2001). Vodafone España destaca la importancia de esta medida en los resultados del trabajo del empleado. No hay control presencial, tan sólo se exige disponibilidad, localización y que el servicio no resulte afectado. El uso y acceso a la tecnología desde casa también facilita las cosas. IBM, por ejemplo, tiene una larga tradición de horarios flexibles y gestión por objetivos. El director de recursos humanos señaló que este esquema permite que cada empleado se organice como quiera y pueda. «Trabajamos por resultados, no por horas de presencia.»

En Caja Madrid, hay que añadir a las ventajas del horario en sí, las condiciones en su realización diaria. Su horario es de 8 a 3, y puede contemplarse la flexibilidad de hasta media hora de entrada, y también, de salida. En esto, cada sucursal bancaria se organiza.

En Procter & Gamble, cada empleado diseña un plan personal de entrada y salida del trabajo, en el que se contempla la posibilidad de entrar o salir más tarde o más temprano. Tan sólo es exigible cumplir las ocho horas diarias y que un número de horas suficiente coincida con el horario general de la empresa. En Merck, la entrada es entre 8 y 9 de la mañana, y la salida, de 5 a 6 de la tarde. En Nestlé, la flexibilidad de entrada y salida es amplia, 1,15 horas al entrar, 1,30 al mediodía y dos horas a la salida.

Aunque tradicionalmente son grandes empresas las que aplican estas políticas, también es posible encontrar ejemplos como el de Génesis, pyme del sector de la informática en la que «las madres tienen total preferencia para optar a permisos y horarios flexibles». De las dos empleadas del centro de llamadas, la que es madre de dos hijos tiene preferencia «para elegir vacaciones y para escoger el turno de mañana, compatible con el cuidado de sus hijos».

También encontramos un buen ejemplo de dar discrecionalidad a los empleados sobre su horario laboral en Sony, donde los empleados pueden acceder a sus horarios previstos vía intranet y hacer cambios. Hay unas exigencias mínimas de presencia: de 09:30 a 13:30 y de 15:30 a 17:30. Pero fuera de este horario, los empleados pueden adaptar libremente sus horarios. También cabe la posibilidad de convertir en vacaciones los viernes por la tarde. Todos los empleados tienen un calendario indicando sus días de fiesta.

El número de personas que trabajan a tiempo parcial en las empresas encuestadas es muy desigual. Tan sólo en el 9,4% de las ocasiones es una medida a la que puedan acogerse universalmente los empleados, frente al 51% de las ocasiones en que es posible para algunos empleados. Sumando las cantidades, tenemos un 60,4% y, por tanto, es la cuarta medida más usada. Suelen ser madres jóvenes en puestos administrativos, que quieren dedicar más tiempo a sus hijos. Es el caso de Vodafone: «Una medida vigente en la actualidad para todos los empleados y a la que hace dos años tan sólo podían acogerse algunos, es la jornada laboral reducida para madres con hijos enfermos».

En Caja Madrid no existen contratos de tiempo parcial, pero sí reducciones de 1/3, 1/4 o 1/2 de la jornada laboral para madres que deban cuidar a un hijo enfermo. «Por supuesto, pueden y deben pedirlo si es necesario. Por nuestra parte, tan sólo tomamos la precaución de consultarlo con el responsable de unidad. Actualmente hay varios cientos de personas que se acogen a esta medida.» En Unión Fenosa, las madres se pueden acoger a reducción de jornada hasta que su hijo cumpla seis años de edad, y también pueden acogerse a esta medida –aunque no por el mismo período de tiempo– en los casos de tener que atender a padres mayores. Según el presidente de Citibank, Onno Ruding: «Estamos inmersos en la cultura de las 24 horas de trabajo, sin tiempo para el ocio y el descanso, ¡hasta los obispos se han quejado! Por otra parte, nuestra sociedad necesita conciliar todo tipo de horarios,

laborales, comerciales y familiares. Por ello nuestra empresa ha optado por una filosofía de trabajo basada en el *flexitime*. En Citibank Países Bajos, el 40% de los trabajadores tienen un contrato a tiempo parcial.

Las empresas más conciliadoras con la familia no restringen esta política a la plantilla administrativa ni a las mujeres. Por ejemplo, en Ernst & Young hay más consultores que secretarías que trabajan a tiempo parcial. En la mayoría de las empresas, una reducción del horario se asocia con la reducción proporcional del sueldo. Una excepción es la empresa Gres de Valls, que paga proporcionalmente más para puestos a tiempo parcial, porque muchos empleados que necesitan esa flexibilidad para atender a sus familias son reacios a aceptar horarios reducidos ante una reducción de sueldo lineal.

Los puestos compartidos es una práctica que se utiliza con poca frecuencia –9,5%– en las empresas, aunque tiene claras ventajas. Las dos personas del puesto tienen mucha más flexibilidad, porque uno puede cubrir el trabajo del otro en caso de ausencia. Esto crea flexibilidad, apoyo mutuo y la posibilidad de cubrir largas jornadas de trabajo. La condición es que el perfil del trabajo permita a dos empleados compartir responsabilidades que se solapan, y que ambos trabajen bien como equipo. Hemos encontrado ejemplos de puestos compartidos en IBM, Sony y Gres de Valls. También existe esta fórmula en Procter & Gamble. En IBM, algunas secretarías de ejecutivos realizan trabajos que se solapan para cubrir las necesidades de un jefe que trabaja en un horario muy extenso. Los directores de recursos humanos de Sony y Gres de Valls señalaron que la mayoría de los empleos a tiempo parcial cubren funciones completas y, por tanto, pueden ser considerados como ejemplos de puestos compartidos. Estas personas deben coordinarse entre ellas.

La *semana intensiva o comprimida* es usada en un 24,8% de las empresas. En Comercial Laforja se trabajan más horas de lunes a jueves, y el viernes se sale a las 2 de la tarde, lo mismo que en Procter & Gamble, multinacional en la que se puede obtener incluso un día entero –el viernes– si se trabaja el resto de las horas los días anteriores. En Sanitas se sale a las 2 de la tarde y la jornada de trabajo es de 33,20 horas semanales, con 29 días laborables de vacaciones. En Merck, el viernes se sale a las 14:30, con la posibilidad de comer incluso en el trabajo. En Nestlé y Unión Fenosa, el viernes se sale a las 3 de la tarde. Además, en esta última empresa el horario intensivo no sólo se aplica a los períodos establecidos de verano, sino también durante la semana de Navidad y Año Nuevo.

2.2. Excedencias

Sin embargo, en algunos casos puede necesitarse un período más largo para equilibrar las exigencias del trabajo y la familia o vida privada. Es el caso de las excedencias, tomadas cuando se dan casos como el de un hijo con enfermedad crónica o cuando se desea realizar un curso intensivo de un idioma en un país angloparlante; en esos casos, el empleado podría requerir una excedencia prolongada de varios meses. Estas medidas pueden tener, en ocasiones, una segunda parte no deseada: la ralentización de la carrera profesional y, en el peor de los casos, la pérdida del puesto de trabajo, amén de posibles represalias por parte de compañeros sobrecargados de trabajo. Por parte del empresario existe la obligación, o al menos la responsabilidad, de mantener a ese empleado/a en contacto con la empresa a través de formación –sobre todo en nuevas tecnologías–, procurando así que la reincorporación, cuando se produzca, no perjudique ni a una parte, ni a la otra. La exposición y práctica de estas medidas deben asegurar no sólo la posibilidad de acogerse a ellas, sino de evitar que estas consecuencias no se den.

Algunos ejemplos de acuerdos de excedencia se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Excedencias

<p>1. Permiso por maternidad más allá de lo estipulado por ley Las madres pueden quedarse en casa una vez consumido el período de 16 semanas estipulado por ley si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza volver a su antiguo puesto de trabajo después de su ausencia por maternidad (42% = 34,7% todos, 7,3% algunos).</p>
<p>2. Permiso por paternidad más allá de lo estipulado por ley Los padres pueden quedarse en casa después del período estipulado por ley si renuncian a su sueldo durante ese período (30% = 26,7 % todos, 3,3 algunos).</p>
<p>3. Excedencia para cuidar a hijos pequeños Los padres pueden acogerse a una excedencia durante un período acordado para cuidar a sus hijos preescolares si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza su antiguo puesto de trabajo cuando regresan de su excedencia (69% = 54% todos, 15,3% algunos).</p>
<p>4. Permiso de lactancia más allá de lo estipulado por ley (18,7% = 12,7% todos, 6% algunos).</p>
<p>5. Excedencia para cuidar a progenitores o hijos enfermos/discapacitados Los padres pueden acogerse a una excedencia durante un período acordado para cuidar a progenitores o hijos enfermos/discapacitados si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza su antiguo puesto de trabajo cuando regresan (55% = 47% todos, 8,1% algunos).</p>
<p>6. Período sabático Los empleados que tienen cierta antigüedad pueden ausentarse del trabajo durante un período prolongado, de 3 meses a 1 año, previamente acordado, cobrando un porcentaje determinado de su sueldo durante ese período. Se les garantiza su antiguo puesto de trabajo cuando regresan (15,4% = 8,7% todos, 6,7% algunos).</p>
<p>7. Descanso (“parón”) profesional Los empleados pueden disfrutar de un período de descanso acordado a lo largo de su trayectoria profesional para dedicarse a asuntos no laborales (16% = 10% todos, 6% algunos).</p>
<p>8. Vacaciones no pagadas Los empleados –con el visto bueno de su superior– pueden tomarse vacaciones adicionales si renuncian a su sueldo durante ese período (28,7% = 24,7% todos, 4% algunos).</p>
<p>9. Bancos de tiempo libre remunerado Los empleados pueden intercambiar –como en un banco– sueldo por tiempo libre remunerado de una forma flexible. Por ejemplo, convertir en dinero los días de vacaciones no tomados o tomar vacaciones adicionales por menos sueldo (10,6% = 7,3% todos, 3,3% algunos).</p>
<p>10. Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas Los empleados –siempre después de consultarlo con su superior directo– pueden tomar fácilmente unos días de permiso o unas vacaciones cortas fuera de los períodos vacacionales tradicionales (88% = 67,3% todos, 20,7% algunos).</p>
<p>11. Tiempo libre para asuntos personales o tiempo de familia La empresa concede a sus trabajadores un cierto número de horas por mes para ocuparse de asuntos personales y pasar más tiempo en familia (31,3% = 27,3% todos, 4% algunos).</p>
<p>12. Tiempo libre para actividades en la comunidad La empresa concede a sus trabajadores un cierto número de horas cada mes para ocuparse de responsabilidades en la comunidad (6,7% = 4% todos, 2,7% algunos).</p>
<p>13. Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar Los trabajadores pueden abandonar su puesto de trabajo para atender una situación de emergencia sin necesidad de justificar la ausencia con anterioridad (85,3% = 81,3% todos, 4% algunos).</p>

Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas (88%), y abandono del lugar de trabajo por emergencia familiar (85,3%), son las más utilizadas. Sin embargo, es la ampliación del permiso de maternidad más allá de lo estipulado por la ley (42%) la medida más valorada por las mujeres. El cuidado de hijos enfermos (69%), progenitores y familiares discapacitados (55%), figura en la mitad del ranking, estando en clara desventaja el tiempo libre para actividades en la comunidad (6,7%), bancos de tiempo libre remunerado (10%), el período sabático (15,4%) y el descanso o parón profesional (16%). Las vacaciones no pagadas son todavía poco frecuentes (28%).

Entre las medidas más innovadoras de Vodafone, antigua Airtel, está todo lo referente a las *ampliaciones del permiso de maternidad más allá de lo estipulado por ley* –de 16 a 18 semanas–, el permiso por cuidado de familiares enfermos hasta segundo grado de consanguinidad, la excedencia por cuidado de hijos, también en los supuestos de acogimiento, así como las excedencias de hasta cuatro años por cuidado de hijos, situación en la que Vodafone sigue pagando las cotizaciones a la Seguridad Social, garantizando además el puesto de trabajo en la reincorporación.

Esta política tuvo un coste total para la empresa de 1,5 millones de euros en el año 2001, y puede afirmarse que el aumento de natalidad fue notable en cifras relativas: una media de un niño por cada 18,5 empleados. En la actualidad disfrutan de ayudas para guarderías 760 empleados, y una de cada 17 mujeres que trabaja en Vodafone ha disfrutado de la ampliación del horario de lactancia: dos horas diarias durante doce meses, frente a una hora diaria durante nueve meses como estipula la ley. También en Novartis las bajas por maternidad son más amplias que lo estipulado por el marco legal.

Caja Madrid llegó a un acuerdo con los sindicatos que favorece claramente las condiciones respecto a lo establecido por ley y vigentes en la entidad desde hace dos años: «Además de las 16 semanas, cuentan con diez días hábiles adicionales y cinco días más para asuntos relacionados con su maternidad, que pueden tomarse a lo largo del año». En la dirección de recursos humanos, muy sensibles a las posibles reacciones del resto de los empleados ante estas “ventajas” de las madres profesionales, se toman medidas muy concretas: «La política es que siempre se suple la baja por maternidad con un contrato de un empleado externo. Así ayudamos también, de un modo indirecto, a que exista simpatía por la maternidad y no antipatía, en el resto de la plantilla. Como dato anecdótico, señalar que en el año 2000 fueron 47 hombres los que se acogieron a la baja paternal».

Algo parecido sucede en Vodafone con la “reducción de horario laboral” de la que disfrutan las madres en período de lactancia. Como en muchos otros temas, el directivo tiene que ir por delante en todo el proceso de implantación de estas políticas. «Este año –explica el director de comunicación interna, Francisco Lanzas– he querido ser yo personalmente quien hablase con las personas más reticentes a las ventajas horarias de los permisos de lactancia de las madres trabajadoras. Han acabado por entenderlo y por ver que la maternidad es un bien social, y también un bien para la empresa.»

En Procter & Gamble existe la posibilidad de acogerse a un *permiso no retribuido de un año*, que se suma al permiso de paternidad o de maternidad estipulado por ley, y esto es aplicable tanto en los casos de hijos naturales como en el de los adoptados. También caben en esta empresa excedencias no retribuidas de tres meses por motivos personales, siempre que se haya trabajado en la empresa un mínimo de cinco años.

PPG Ibérica S.A., da un complemento de hasta el 100% del salario en caso de baja por maternidad, accidente o enfermedad que requiera hospitalización. Sanitas también es otra

de las empresas que amplía el período de bajas por maternidad más allá de lo estipulado por ley.

Vodafone, antigua Airtel, fue una de las primeras empresas en España en ofrecer la opción de una *baja por maternidad/paternidad más larga de lo que exige la ley*, y además ofrecía al padre la opción de tomar cinco días libres para atender a su hijo, mientras que la ley sólo permite dos días para este fin. Gres de Valls ofrece dos semanas más de maternidad pagada sumadas a las 16 exigidas por ley. Los empleados que quieran tomar más tiempo de baja por maternidad/paternidad pueden hacerlo, pero sin percibir retribución. Lo mismo ocurre con todos los tipos de excedencia. Algunas empresas son creativas a la hora de ofrecer flexibilidad a sus empleados. En el IESE, por ejemplo, se permite tomar seis meses de maternidad, de los cuales los últimos se trabajan a tiempo parcial, respetando así los cuatro meses que otorga la ley. En Ernst & Young, todos los empleados pueden cambiar horas extra trabajadas por días de fiesta.

Louis Vuitton es un buen ejemplo de una empresa compatible con la familia, que ha desarrollado una serie de políticas para manejar su plantilla, compuesta en más de un 90% por mujeres con una edad media de 32 años. En el año 2000 había 30 mujeres de baja por maternidad y otras 30 trabajando a tiempo parcial. Estas cifras eran elevadas en comparación con la plantilla total: 500 empleados en las dos fábricas. Ahora tiene 700. Louis Vuitton dispone de un ejemplo específico de *banco de tiempo libre* para madres con hijos hasta nueve meses.

En cuanto a la *excedencia por cuidado de hijos enfermos*, es interesante ver cómo Vodafone se plantea las sustituciones de estas empleadas: «Siempre contratamos a otro trabajador, no sobrecargamos a la plantilla reasumiendo las funciones del ausente. Además, cuando se reincorpora una persona por una baja o permiso, se hace un gran esfuerzo para ponerle al día, y de este modo se le puede mantener en las mismas condiciones y en el mismo puesto de trabajo».

También en IBM se sigue esta misma política en los casos de excedencias para la atención a familiares. «Siempre suplimos su ausencia con otro trabajador. Sin embargo, existen casos, como el de los directivos, en los que es muy difícil buscar un sustituto, por no decir imposible. En ocasiones puede existir el miedo a que una ausencia de seis o siete meses perjudique la propia carrera, con la consiguiente pérdida de control, poder u oportunidades. Nuestra política es que de donde sales, vuelves. No se pierde el lugar en el que estabas. Por tanto, el jefe inmediato será el primero en asegurarse de que el que se reincorpore lo haga al 100% y con todas las garantías. Aquí los presupuestos son por departamento, y en un mes esta persona tiene que estar a tope.»

En esta misma línea, MSS es partidaria de facilitar los permisos largos, pero estudiando cada caso. «A una empleada, gestora de proyectos, se le concedió una excedencia de varios meses después de la baja maternal; en total, estará un año fuera de la empresa. La filosofía es que cuando estos trabajadores vuelven a la empresa, después de un permiso largo, todos hacen el esfuerzo para ponerse al día cuanto antes. El criterio es que la reincorporación debe ser al mismo puesto y con las mismas condiciones.»

Otra pyme, Génesis, demuestra su lado más humano cuando, ante una *emergencia familiar* grave, antepone la familia al trabajo. «Sucedió hace poco, se trataba de la operación grave de la madre de uno de los chicos. En esos casos, la familia es lo primero, aunque se pierda al cliente.»

Caja Madrid tiene períodos sabáticos que van de seis meses a dos años, siempre que los empleados cumplan ciertos requisitos. Louis Vuitton compensa a las madres que no toman este tiempo libre con más sueldo. Lo mismo ocurre con las dos semanas de vacaciones para recién casados.

2.3. Flexibilidad en el espacio

Otra posibilidad para dar discrecionalidad al empleado es la de ofrecer la opción de trabajar en casa o en la oficina. En la era de las tecnologías de la información, la flexibilidad de tiempo y distancias ya no es ciencia-ficción, sino que la responsabilidad de utilizar estos avances tecnológicos que benefician tanto al empleado como a la empresa, pasa a ser de la empresa. El aspecto más importante de estas variables es que el empleado tiene más control de su horario y del espacio de trabajo. Algunos ejemplos de cómo puede una empresa ofrecer flexibilidad en cuanto al lugar de trabajo son el teletrabajo, el teletraslado y la videoconferencia. El aspecto ético de estas medidas podría plantearse ante la sospecha de que su uso fuera un subterfugio de la empresa, antesala de la desvinculación no sólo espacial, sino también laboral del trabajador. Aunque hay que tener en cuenta esta posibilidad, no podemos perder de vista el ejemplo de países como Suiza o Países Bajos, en los que el empleado no se devalúa, ni se desvía de su trayectoria, por el número de horas dedicadas o el lugar físico de su trabajo, y una muestra de ello son las variadísimas parrillas de programación laboral de las plantilla de las empresas en estos países.

Tabla 3. Flexibilidad en el espacio. Modalidades de oficina virtual

<p>1. Flexibilidad en el lugar de trabajo Los empleados pueden trabajar en un despacho satélite cerca de su casa para evitar largos desplazamientos o atascos para ir y volver del trabajo (13%).</p>
<p>2. Trabajo en casa Los empleados pueden trabajar en casa, para evitar largos desplazamientos o atascos para ir y volver del trabajo (21% = 4% todos, 17,3 % algunos).</p>
<p>3. Teledespachos en casa Además de permitírseles trabajar en casa, los empleados están totalmente equipados con teléfono, fax, ordenador y todo lo que sea necesario para trabajar desde casa (18,7% = 0,7% todos, 18% algunos).</p>
<p>4. Videoconferencias Los empleados pueden celebrar reuniones por videoconferencia con colegas o clientes en otras ciudades para evitar viajes (47% = 24% todos, 23,3% algunos).</p>
<p>5. Internet La empresa costea para los empleados el servicio de Internet como herramienta de teletrabajo u ocio (58,7 = 26,7% todos, 32% algunos).</p>

Tabla elaborada por los profesores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans. IESE Business School. Pertenece al cuestionario FHQ-1 utilizado en el IFREI 2002.

Ya en nuestro estudio IFREI del año 2000, el director de recursos humanos de IBM hizo mención explícita a la flexibilidad y la tecnología. Actualmente los negocios son difíciles; los clientes, exigentes, y la competencia, muy dura. Existe mucho estrés. ¿Qué

puede dar IBM a sus empleados? Sin duda alguna, tecnología y una cultura de flexibilidad, porque si no existe la cultura, la tensión seguirá existiendo. En segundo lugar, evitar trabajo innecesario. Por último, distribuir el trabajo de forma equilibrada entre los empleados. En el IFREI de este año quedó bien claro que la accesibilidad a la tecnología va acompañada siempre de libertad. El trabajo desde casa, la oficina virtual, es en IBM una opción más. «Aquí, el 80% del personal tiene ordenador portátil; el otro 20% no quiere que el trabajo invada su vida privada, y lo respetamos. Nuestros programas de armonización de vida laboral y familiar están auditados por una empresa externa, porque nos interesa que todo esto sea útil de verdad. El coste de todo ello, si es que puede hablarse así, lo consideramos marginal, porque tenemos comprobado que existe un claro beneficio, que es la satisfacción del empleado y, por tanto, su rendimiento.» En el IFREI 2002 suben casi todas las modalidades de flexibilidad en el espacio.

IBM ha sabido adaptarse no sólo a los nuevos tiempos, sino también a las necesidades particulares de cada miembro de su plantilla, siempre sin perder de vista el rendimiento y la productividad. «Hace diez años no sufríamos la enorme presión competitiva que tenemos ahora, nos íbamos todos del trabajo a las 5:30. Sin embargo, ahora tengo que hacer muchas veces, y a mi pesar, llamadas a los empleados a su propia casa para consultarles algún dato. Las mujeres responden muy bien a estas nuevas exigencias, son capaces de atender a más cosas a la vez, y como casi todos contamos con ordenadores personales, en cualquier momento podemos responder a una consulta.» Por otra parte, y gracias a la tecnología, «favorecemos también que los viajes sean menos largos y se pasen menos noches fuera de casa. Internet, el uso de correo electrónico y las videoconferencias lo facilitan».

En circunstancias excepcionales, como es el caso de un hijo con una larga enfermedad, puede plantearse este modo de trabajo de una manera permanente. «Hace muy poco se planteó un caso así. El niño tenía una parálisis cerebral. La madre trabajaba en una empresa farmacéutica en la que la flexibilidad era prácticamente cero. El padre era un empleado nuestro. Le ofrecimos instalarle línea ADSL y que trabajara con un ordenador portátil desde casa hasta las 5 de la tarde. De este modo el niño no estaba sólo en ningún momento. Después nuestro empleado venía a IBM, despachaba con su jefe hasta las 6 y seguía trabajando aquí el tiempo que considerase oportuno. Esta gestión de confianza ha funcionado al 100%.»

Del mismo modo, Vodafone facilita todos los medios posibles para el perfecto desempeño del trabajo en cualquier circunstancia. «Por ahora, sólo tienen portátil y acceso a RDSI los empleados de la red de tecnología, pero existe un plan de tecnologización importante que hará posible el acceso de todos desde casa a la intranet y el correo electrónico, contando para ello con ayudas económicas por parte de la empresa.»

Otros, como VIPS o “la Caixa”, han diseñado un plan “Trabaja cerca de casa” que pretende facilitar la vida privada y familiar del empleado. En Procter & Gamble es posible trabajar desde casa hasta el 50% de la jornada laboral, todo depende del puesto y funciones del empleado y de las necesidades de la empresa, que proporciona además el soporte tecnológico para que esto sea así. Además, en estos casos se mantiene la ayuda para atención de los hijos, igual que en los trabajos a tiempo completo. También Sanitas ofrece la opción del teletrabajo, como consecuencia de su filosofía de la valoración por resultados; al igual que Merck, que además cuenta con el servicio de videoconferencia para determinados niveles ejecutivos. En el caso de Novartis hay que añadir a todo ello, además, ordenador portátil para trabajo en lugar remoto.

En empresas más pequeñas, pero con gran sensibilidad y cultura flexible, como MSS, se da el caso de que los programadores tienen la opción de hacer uso de algo que

podría ser semejante a la oficina virtual: trabajar con un portátil desde casa, con conexión ADSL y estar disponibles a través del *Messenger*: «Tenemos un gestor que hace uso de esta opción y además tiene horario reducido (6 horas); sin embargo, una persona que lleva menos de un año en la empresa pidió trabajar desde casa, pero no se le concedió; consideramos que hace falta conocerle más para darle ese voto de confianza».

Varios proveedores de servicios en el sector de ordenadores afirman que es de sentido común suministrar a vendedores y a personal de servicio ordenadores portátiles, teléfonos móviles y correo electrónico/Internet, ya que pasan más horas en los despachos de sus clientes que en sus propias oficinas. Estas empresas tienen una ventaja competitiva en este punto –dada la naturaleza del trabajo de estos sectores–, al permitir flexibilidad a sus empleados con respecto al lugar de trabajo. El teletrabajo es, a pesar de todo, todavía muy infrecuente en España.

Una herramienta que puede marcar una pronunciada diferencia en cuanto a horas de viaje y noches lejos de casa es la videoconferencia y llamadas en conferencia. Para el director de recursos humanos de IBM, dadas las horas y los costes ahorrados, las videoconferencias son una clara ventaja competitiva para las empresas. Varias empresas declararon tener equipos de videoconferencia disponibles para todos sus empleados, pero hace falta que las personas se habitúen a este medio y exista una mayor penetración de estos equipos en el mundo empresarial. Sony, por ejemplo, dispone de cinco instalaciones que se utilizan con regularidad. IBM tiene *webcams* en todas las oficinas, pero utilizan mucho más el sistema de llamadas en conferencia. En la mayoría de empresas que visitamos, estas tecnologías servían exclusivamente las necesidades de comunicación internas.

2.4. Política de servicios o cómo facilitar la conciliación más allá del ámbito de la empresa

En este segundo grupo se contemplan diferentes tipos de servicios que reducen la carga del empleado fuera de la empresa. El razonamiento no es sólo que «cuanto menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupado estará y más trabajará», sino que más bien responde a una actitud de política de servicios, paralela a la política salarial. Las personas no necesitan únicamente dinero para vivir, sino mayor calidad de vida: tiempo y, por tanto, servicios... Algunos ejemplos son el cuidado de niños, de personas mayores, y tareas domésticas como la limpieza y la compra. La mayoría de estas medidas tienen un coste mínimo para la empresa y una gran efectividad en la conciliación. Tan sólo es necesario tener en cuenta que la empresa ofrece soporte en la resolución de los distintos problemas, pero no da una única solución. Así pues, deben quedar garantizadas dos cosas: el derecho a la vida privada, y por tanto a todos los datos que hagan referencia a ella, y el derecho de los padres a dar a sus hijos la educación que consideren conveniente. Esto último queda garantizado en las opciones más comunes ofertadas por las empresas: cheque escolar y cheque guardería, que facilitan la elección.

La Tabla 4 presenta un resumen detallado de las opciones en torno al cuidado de niños y personas mayores.

Tabla 4. Servicios para el cuidado de hijos pequeños y ancianos

<p>1. Información sobre guarderías Los empleados pueden consultar al departamento de personal/recursos humanos información sobre guarderías fuera de la empresa (14,6% = 13,3% todos, 1,3% algunos).</p>
<p>2. Guardería dentro de la empresa La empresa facilita servicios de guardería gratuitos o subvencionados dentro de la empresa (0,7% = 0,7 todos, 0 algunos).</p>
<p>3. Guardería fuera de la empresa (2,7% = 2% todos, 0,7% algunos). La empresa facilita servicios de guardería gratuitos o subvencionados fuera de la empresa. Este apoyo puede tomar varias formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Prioridad en la disponibilidad de plazas en guarderías locales. – Plazas reservadas en guarderías locales, pagadas por la empresa. – Descuentos en guarderías locales.
<p>4. Apoyo económico por el empleador para sufragar gastos de guardería (2% = 1,3% todos, 0,7% algunos). La empresa proporciona apoyo económico para sufragar los gastos de guardería fuera de la empresa. Este apoyo puede tomar varias formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Dinero en metálico. – Vales, es decir, cheques especiales que sólo se pueden usar para pagar servicios de guardería, similares a los tickets-restaurante.
<p>5. Provisión o pago de servicios de guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extras A los empleados que tienen que viajar o trabajar fines de semana se les compensan los servicios de guardería o canguro que tienen que pagar para estar disponibles para la empresa (12,7% = 4,7% todos, 8% algunos).</p>
<p>6. Información sobre centros para el cuidado de ancianos Los empleados pueden consultar al departamento de personal/recursos humanos para información sobre centros para el cuidado de ancianos fuera de la empresa (4,6% = 3,3% todos, 1,3% algunos).</p>
<p>7. Servicios para el cuidado de ancianos fuera de la empresa (10,7% = 8,7% todos, 2% algunos). La empresa facilita servicios de cuidado de ancianos, gratuitos o subvencionados, en un centro fuera de la empresa.</p>
<p>8. Plazas reservadas en colegios locales (1,3% = 1,3% todos, 0% algunos). La empresa reserva plazas en colegios cercanos, es decir, los empleados tienen prioridad en la disponibilidad de plazas a precios normales.</p>
<p>9. Otros servicios domésticos: Tintorería (4,6% = 1,3% todos, 3,3% algunos) Compras (8,7% = 6% todos, 2,7% algunos) Transporte (32,7% = 16% todos, 16,7% algunos) Aparcamiento (64% = 28,7 % todos, 35,3% algunos) Restaurante (45,3% = 31,3% todos, 14% algunos) Centro de deportes/<i>fitness</i> (20,7% = 10,7% todos, 10% algunos)</p>

Las “políticas de servicios”, según el IFREI 2002, son las que presentan índices más bajos. Para “todos los empleados”, las cifras son: restaurante de empresa (31,3%), aparcamiento (28,7%), centro de deportes (10,7%). Ninguna empresa ofrece una guardería dentro de la empresa, pero sí información sobre guarderías (13,3%) o compensación económica para canguros que tienen que cubrir las horas de ausencia por trabajo (4,7%).

Un ejemplo práctico es Caja Madrid; a través de su portal en Internet ofrece multitud de servicios agrupados en torno a tres conceptos: *comunidad* (en el que se incluye todo lo relacionado con las personas y sus familias, así como información sobre guarderías y colegios), *didáctico* y *profesional*. Gracias a la base de negociación tan amplia que supone una plantilla de 12.200 empleados, se logran interesantes descuentos en guarderías, gimnasios y agencias de viajes. Además, Caja Madrid gasta 25.000 millones de pesetas al año en su Obra Social, en la que hay guarderías propias con mayores descuentos que en otras del sector, y también tiene centros especiales para hijos discapacitados. Está claro que la información útil es un servicio más.

En cuanto al *cuidado de ancianos* –en España hay 6 millones de ancianos, y se calcula que en un futuro no muy lejano se alcanzarán los 8 millones–, Caja Madrid tiene una empresa, Cohabitaet, que es una iniciativa en la que se engloban residencias de día, transporte, revisiones periódicas y teleasistencia.

Estos y otros servicios llegan al conocimiento del empleado a través de un portal que cuenta con 6.000 accesos diarios, el más visitado después de Terra. Gracias a una tarjeta personalizada, el empleado puede acceder desde su casa a la intranet, en la que puede consultar en cualquier momento datos como su plan de carrera, la situación financiera de su cuenta o el estado de su nómina, además de recibir información de los servicios ya mencionados.

Sin embargo, *la gran mayoría de las empresas encuestadas carecen de un servicio interno de guardería*. Varias de ellas estudian esta posibilidad, pero se enfrentan a varios problemas: escasez de espacio, escasez de número suficiente de empleados, pocas organizaciones que ofrezcan servicios de guardería que puedan proveerlo en varias ciudades, problemas de igualdad (¿cómo compensar a los empleados que no tienen hijos?), o problemas jurídicos (¿quién se hace responsable si un niño se hace daño en una guardería de la empresa?). Uno de los directores de recursos humanos opinaba que el cuidado de niños es responsabilidad del Gobierno, no de la empresa. Otra ejecutiva de esta misma área –ella misma madre– piensa que un empleado nunca podría trabajar concentrado sabiendo que su hijo está en el piso de abajo, en el centro de guardería de la empresa. En definitiva, muchos de estos directores de personal dijeron que preferían ofrecer más flexibilidad, y sueldos por encima de la media, para que los padres puedan organizar el cuidado de sus hijos ellos mismos. Y es que éste es sin duda uno de los servicios más caros y más discutidos que puede ofrecer una empresa, y uno de los primeros en desaparecer cuando la empresa quiere reducir gastos.

En cuanto al apoyo financiero, existen diversas iniciativas, desde la de PPG Ibérica, que subvenciona con 75 euros la compra de sillas de seguridad para los bebés, hasta el apoyo directo de Caja Madrid, Unión Fenosa o Nestlé en el pago de la guardería. Procter & Gamble contribuye al gasto de asistencia de los hijos ocasionado por los viajes de sus padres. Empresas como Caja Madrid tienen plazas reservadas en colegios cercanos a la entidad para los hijos de sus empleados, y Sanitas tiene acuerdos con guarderías cercanas con precios especiales. Novartis, además de la ayuda para guarderías y plazas en colegios cercanos, ofrece una determinada subvención para los gastos de los estudios de los hijos de los

empleados, así como una ayuda para hijos minusválidos. La Oficina de Armonización del Mercado Interior subvenciona vacaciones y estancias lingüísticas de los hijos de sus empleados. Unión Fenosa ofrece prácticas de verano en la empresa a los hijos de los empleados con remuneración por encima de la beca estándar, además de ofrecer ayuda para los estudios durante el año.

2.5. Adaptación del puesto de trabajo y apoyo profesional

Un empleado estresado está por lo general más irritable, rígido o cansado. Para muchos empleados, el hogar es el sitio donde se recargan las pilas para otro día de trabajo intenso. Además, la familia también sufre las consecuencias negativas. Por otra parte, cambios temporales en la familia (nacimiento, desempleo o incorporación del cónyuge en un nuevo trabajo, separación conyugal, etc.) pueden repercutir en el trabajo. Para reducir los conflictos, tensiones entre trabajo y familia, es preciso adaptar, o bien el trabajo (carga de trabajo o responsabilidades), o bien la persona (capacitar al empleado para manejar el estrés). Es importante que todos estos cambios se hagan de acuerdo no sólo con la información de que se dispone, sino también con la opinión y proyectos del empleado, mediando para ello una o varias conversaciones. «No tenemos que invocar el altruismo para recomendar que las organizaciones se aseguren de que sus empleados estén en los puestos adecuados, que van a poder arreglárselas con los cambios que la empresa les pida, y que tengan las herramientas necesarias para una autoevaluación realista. Hacer esto es esencial para la moral y para la productividad de la organización.» Ejemplos de cómo adaptar el trabajo pueden verse en la Tabla 5.

Tabla 5. Adaptaciones del trabajo

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptación del trabajo: El empleado continúa en el mismo puesto, pero la carga de trabajo o responsabilidades se adaptan temporalmente. 2. Rotación de puesto de trabajo: Al empleado se le da (temporalmente) otro puesto que se adapta mejor a la relación responsabilidad/capacidad. 3. Mutación de trabajo: Al empleado se le da (temporalmente) menor carga de trabajo, para la mejor relación responsabilidad/capacidad. |
|--|

Tabla elaborada por los profesores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans. IESE Business School. Pertenece al cuestionario FHQ-1 utilizado en el IFREI 2002.

En la actualidad, un peculiar tipo de rotación de trabajo, al que merece la pena dedicar atención, es el caso de movilidad geográfica. En Vodafone hay planes de carrera diversos, con opción de prueba de 2 a 6 meses en el nuevo país. También para esta empresa es posible, en algunos casos, desempeñar funciones internacionales dentro de la compañía, trabajando en el 50% del proyecto desde la operadora del país del que se procede. «La tensión que podría darse en un padre con dos hijos al que se le hace una propuesta de movilidad geográfica fuerte, puede verse atenuada por la posibilidad de participar en muchos de nuestros proyectos de un modo realmente global, como corresponde a la economía en la que nos movemos. Gracias a la tecnología se puede estar haciendo carrera internacional en un proyecto realizado al 50% por Vodafone Grupo, y el otro 50% por la operadora del país correspondiente. En otros casos, cuando el desplazamiento es inevitable, como es el caso de una persona que se fue hace poco a Milán, buscamos también trabajo para su mujer allí y

seguimos un plan de integración familiar a través de las familias de los otros empleados del grupo en esta ciudad.»

En el caso de IBM, se tiene un interesante enfoque del cambio de actividad dentro de la empresa. Para ellos, flexibilidad es sinónimo de confianza en las capacidades de su gente. «Por tanto, el problema hoy en día ya no es el espacio o el lugar en el que se desarrolla el trabajo, sino la propia actividad. En ocasiones hay que decir a alguien que es muy bueno en bases de datos: Dedícate a Java, y lo hace y le apoyamos en su formación.» Son casos claros de rotación de puesto de trabajo. En Nestlé, el índice de rotación externa es muy bajo, según sus directivos, debido a la gran variedad de puestos de trabajo que facilitan el cambio de un modo interno. En Novartis, dentro de su política de apoyo al empleado, se pone especial atención en la integración del nuevo empleado en su puesto de trabajo, así como a los cambios temporales de puesto cuando sea necesario y la reducción de carga o responsabilidad en circunstancias especiales.

En cuanto a la flexibilidad geográfica, IBM enfoca los temas sin hacer uso de la presión: «El año pasado tuvimos un proyecto en Atenas. Requería setenta personas y duraba todo el año. Planteamos las cosas muy claramente porque no pretendemos engañar a nadie. Incentivamos esa movilidad y lejanía con retribución económica, pero no ejercemos presión, y mucho menos penalización. Eso sí, todos sabemos que rechazar una oferta así puede limitar tu carrera internacional. En el caso de un hombre de 35 años con dos hijos pequeños que rechazara una oferta así, entenderíamos que no se lanzara a tomarla, y le apoyaríamos si lo hiciera. Quizás en el futuro aparezca otra oportunidad semejante... o no. En esto, cada uno es responsable de sus actos libres». El propio caso del entrevistado es, en cierto modo, paradigmático en este sentido. El ha puesto la condición de no salir fuera de España, su mujer es una abogada de prestigio y no quiere perjudicar su carrera. Sabe que nunca tendrá una responsabilidad internacional en IBM. Tomó esta decisión hace 15 años.

En Nestlé, con las madres que desarrollan una carrera comercial, se ejerce la discriminación positiva: a ellas no se les pide movilidad geográfica. En Citibank se respeta la decisión de un empleado que se niega a cambiar de ciudad o de país, considerando que sus razones o circunstancias personales no pueden influir en su trayectoria dentro de la empresa.

Caja Madrid, en lo que se refiere a los destinos internacionales, sigue la estrategia de mantener siempre una entrevista y una sesión informativa sobre el nuevo país y sus circunstancias, no sólo con el empleado, sino también con toda su familia. Además, en estos casos existe una política muy cuidadosa de estudio previo, no sólo de las condiciones del candidato, sino de las características de su familia y, una vez tomada una decisión, se hace el esfuerzo por atender a todos los detalles del desplazamiento al nuevo país.

En MSS, por la propia naturaleza de la empresa, se envían con frecuencia personas a distintos países del mundo durante un período de tiempo que va de uno a cinco meses para trabajar en las empresas del cliente. En la asignación de estos destinos nunca se ofrecen estos puestos a un padre de familia, sí a un hombre o mujer que estén casados aunque sin hijos, porque además suelen aceptarlos y tienen más facilidad para combinar estancias con su cónyuge.

En empresas como Génesis, con una plantilla de 26 años como media y en la que tan sólo el 35% de los miembros de la plantilla están casados y muy pocos tienen hijos, el gran reto es, precisamente, «diseñar nuevos tramos de carrera, obtener la suficiente musculatura financiera que haga posible una mayor cobertura médica y social del empleado, y atender a los problemas que plantea la conciliación trabajo-familia, de cara a los nuevos matrimonio de

empleados que haya en un futuro». Esta pyme, como tantas otras, presenta un perfil idóneo para la implantación de una buena política familiarmente responsable: mentalidad de aliados del cliente, no consultores; estructuras planas en la organización, «cada uno debe aprender a ser jefe de sí mismo», y filosofía clara de “no discriminación” por razón de sexo, edad, formación, credo o procedencia. Tan sólo una excepción: «el que divide al equipo será despedido». El buen jefe sería aquel que mande sin que parezca que lo hace y el que en ocasiones casi hace milagros: «El reto del buen directivo debería ser convertir una minusvalía en una plusvalía. En este sentido, me gustaría destacar la contratación de un sordomudo como programador y de personas con diversas minusvalías dentro del personal de limpieza. El talento, grande o pequeño, en apariencia tiene envoltorios. Tan sólo es necesario saber gestionarlo», explica el director de recursos humanos.

En todo el amplio abanico restante de modalidades comprendidas dentro de la Tabla 5, Adaptaciones del trabajo, no podemos ignorar algunas de las prácticas citadas anteriormente, como, por ejemplo, trabajos a tiempo parcial o puestos compartidos, que también pueden ofrecerse al empleado para manejar problemas relacionados con el estrés. Por otra parte, el cambiar de un puesto a tiempo completo a otro a tiempo parcial, normalmente supone un cambio en el contenido del trabajo. Además, compartir un puesto no sólo crea flexibilidad de tiempo, sino también un cierto alivio al compartir la responsabilidad. Un compañero que comparte el mismo puesto también puede representar una fuente de apoyo social, que es un arma importante contra el estrés.

2.6. Políticas de asesoramiento

Algunos afirman que la formación es síntoma de que la empresa toma medidas preventivas contra el estrés, porque capacita al empleado individual para gestionar su estrés, los conflictos, la presión de tiempo y las nuevas responsabilidades adquiridas en la familia. Otros dicen que la formación no es suficiente, ya que no ataca la raíz del problema. Para según qué empleados, un curso sobre la gestión del estrés se puede interpretar como un acto hipócrita si al mismo tiempo se incrementa la carga de trabajo, por ejemplo, después de una reestructuración. Este tipo de medidas, al basarse en información privada, deben ser aplicadas con sumo cuidado, respetando y protegiendo los datos de cada empleado según la ley de protección de datos vigente, y teniendo en cuenta el derecho a la vida privada que cada persona tiene. Por otra parte, resultaría poco ético que el conocimiento de estos datos condicionara a priori futuros ascensos, promociones o decisiones laborales sin mediar previamente una conversación con el empleado. La Tabla 6 ofrece un resumen de los posibles cursos a impartir: cursos prenatales y de educación de los hijos; cursos que enseñan a los empleados a manejar el estrés y los conflictos en el trabajo y en casa; y cursos de gestión del tiempo.

Tabla 6. Apoyo o asesoramiento personal

<p>1. Papel como padres y educación de los hijos Cursos que contribuyen a que los empleados y sus cónyuges se preparen ante el reto de tener un nuevo hijo y su posterior educación (2,7% = 2% todos, 0,7% algunos).</p>
<p>2. Conflictos trabajo-familia Cursos que ayudan a los empleados y a sus cónyuges a manejar conflictos entre el trabajo y la familia, y a tratar cuestiones de trayectoria profesional y personal (3,4% = 2,7% todos, 0,7% algunos).</p>
<p>3. Curso prenatal y sobre nutrición (4% = 3,3% todos, 0,7% algunos).</p>
<p>4. Gestión del tiempo Cursos que ayudan a los empleados a organizarse mejor (51,3% = 21,3% todos, 30% algunos).</p>
<p>5. Gestión del estrés Cursos que ayudan a los empleados a relajarse, analizar la fuente del estrés, a adoptar técnicas de resolución de problemas y cómo enfrentarse a ellos (33,4% = 16,7% todos, 16,7% algunos).</p>
<p>6. Gestión de conflictos Cursos que ayudan a los empleados a gestionar los conflictos con compañeros, clientes, proveedores, y también con el cónyuge (42% = 16% todos, 26% algunos).</p>
<p>7. Formación en las diferencias entre hombres y mujeres (10% = 6% todos, 4% algunos).</p>

Tabla elaborada por los profesores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans. IESE Business School. Pertenece al cuestionario FHQ-1 utilizado en el IFREI 2002.

Se trata de dar asesoramiento y formación al empleado para equilibrar trabajo y familia, adaptar el trabajo a las necesidades de la familia y capacitar al empleado con formación específica. De las cifras que figuran en las Tablas 6 y 7, hay que tener en cuenta que “para todos los empleados” el porcentaje disminuye: (38,7% lo ofrece), asesoramiento legal (21,3%), financiero (14%), psicológico (8,7%), o de carrera, en el que se tiene en cuenta explícitamente la situación familiar (22,7%). En el ámbito de formación, las medidas más aplicadas son cursos de gestión del tiempo (21,3%), gestión de conflictos (16%) y gestión del estrés (16,7%).

Mientras que la formación sobre gestión del tiempo es un fenómeno bastante frecuente, es sorprendente el bajo porcentaje de empresas que ofrecen cursos sobre gestión del estrés para sus empleados, especialmente cuando el estrés, como ya hemos dicho, es una de las causas (de presión) más importantes de los conflictos trabajo/familia. Probablemente, la razón por la que tan pocas empresas organizan seminarios sobre el estrés sea por falta de visión. Los directores de formación y recursos humanos no son conscientes de que los conflictos laborales y el estrés no favorecen la productividad laboral ni la armonía familiar: la irritabilidad, la falta de concentración, el absentismo, el comportamiento agresivo, el abuso del alcohol y los conflictos interpersonales son sólo algunas de sus consecuencias. El argumento que muchos directores de recursos humanos utilizan, del tipo “la vida privada no es de nuestra responsabilidad”, no es un verdadero argumento. Del mismo modo que se

tardaron décadas para que las empresas fueran responsables con el medio ambiente y evitaran la polución, lo mismo puede pasar a la hora de volverse familiarmente responsables y evitar el estrés laboral. Si no lo hacen por la salud de sus empleados, sí deberían hacerlo por sus propios intereses. Cientos de estudios han demostrado que el apoyo social es una protección esencial contra el estrés. Por tanto, las empresas que permiten que el estrés laboral se desborde, están poniendo en peligro la productividad de sus empleados.

También es llamativo el escaso esfuerzo en realizar programas de apoyo a los empleados en su papel de padres (2,7%), si se tiene en cuenta que éste es uno de los temas que más preocupan a las jóvenes parejas. Referencias como las de AT&T pueden servir de pauta y ejemplo. Esta multinacional diseñó un cuantioso programa para padres con hijos en edad escolar. Consideraba que era un plan de futuro necesario para sus 250.000 empleados.

En lo que respecta a la salud, IBM cuenta con cursos de *gestión de estrés* que se imparten dentro del horario laboral por personal sanitario cualificado, y lo mismo sucede en Nestlé, Sanitas y Novartis, ampliando esta última empresa el concepto de estrés a todo tipo de conflictos entre trabajo y familia. Estas empresas cuentan además con cursos de gestión del tiempo.

Caja Madrid es un caso destacado en cuanto a formación. En esta entidad se dan a los empleados 450.000 horas de formación al año. Los cursos son totalmente voluntarios y se imparten en horas de trabajo. Una medida interesante es la del aula virtual. De este modo, y a través de Internet, se evita que las madres que están en baja maternal se queden descolgadas en determinados temas profesionales o de la propia empresa. Además, existen cursos de gestión de estrés como un modo de paliar algo la presión y la naturaleza del trabajo bancario: «El cliente tiene poco tiempo, exige y necesita operaciones muy rápidas. Ya que las circunstancias no pueden cambiar, pretendemos que crezca el nivel de autocontrol del empleado, porque consideramos que dentro del modelo de gestión por competencias, este tema es fundamental y distinto a las demandas formativas del trabajo en equipo. También pensamos en las familias. El estrés es la peor consecuencia que pueden sufrir, además de la falta de tiempo, y queremos poner remedio con cursos como éstos y con todo lo dicho anteriormente». También la familia es importante en el momento de la jubilación del empleado. Se jubilan una media de 50 a 70 personas al año. Se ofrece un curso de una semana en una residencia en Buitrago, a la que van con su cónyuge. Se trata de un aprendizaje práctico y mental de cara a una nueva etapa de su vida.

En Nestlé, por cuyo centro de formación pasan anualmente 7.600 personas, acaban de incorporar la enseñanza de inglés a través del sistema *e-learning*. Por su parte, Unión Fenosa cuenta con programas de salud laboral que abarcan temas tan variados como la prevención del cáncer de mama y de osteoporosis. También existen terapias para dejar de fumar, actividad que está prohibida en todo el edificio.

2.7. Políticas de apoyo profesional

Para poder adaptar el puesto de trabajo en función de una variación en la situación privada, la empresa debe disponer de un sistema para detectar, tratar y seguir estos cambios. Por esto, la mentoría es una parte esencial para aplicar las políticas que concilien trabajo y familia. Hay tres tipos diferentes de asesoramiento para estos problemas (véase Tabla 7): asesoramiento de carrera profesional, asistencia socio-psicológica, asesoramiento jurídico/fiscal y asistencia a expatriados.

Tabla 7. Servicios de asesoramiento y apoyo profesional

<p>1. Asesoramiento de trayectoria profesional (en el que se tratan explícitamente trabajo y familia/vida personal) Para cuestiones relacionadas con el trabajo y la carrera profesional. Ofrecido por el jefe directo o especialista de recursos humanos (33,4% = 22,7% todos, 10,7% algunos).</p>
<p>2. Asesoramiento psicológico/familiar Para problemas sociales/psicológicos privados (por ejemplo, separación, hijos con problemas de aprendizaje, estrés). Ofrecido por el médico de la empresa, asistentes sociales, psicólogos y expertos en recursos humanos (18% = 8,7% todos, 9,3% algunos).</p>
<p>3. Asesoramiento financiero/fiscal Para cuestiones tales como créditos, hipotecas (32,7% = 14% todos, 18,7% algunos).</p>
<p>4. Asesoramiento legal Para cuestiones como procedimientos legales, cambios de contrato laboral, etc. (35,3% = 21,3% todos, 14% algunos).</p>
<p>5. Asesoramiento para expatriados Para empleados emigrantes y sus familias (48,7% = 38,7% todos, 10% algunos).</p>

Tabla elaborada por los profesores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans. IESE Business School. Pertenece al cuestionario FHQ-1 utilizado en el IFREI 2002.

La mayoría de las empresas ofrecen un servicio de asesoramiento de carrera profesional. Pero no todas tienen en cuenta la situación privada del empleado a la hora de evaluar resultados o de hacer entrevistas para promoción. Por otra parte, es evidente que acontecimientos inesperados en la vida personal pueden poner en peligro el alcance de los objetivos profesionales. En Caja Madrid, por ejemplo, la evaluación del trabajo se hace de forma descentralizada. Todos los jefes y directivos reciben formación de cómo evaluar a sus subordinados. Y ellos tienen la palabra final. Esto incluye el tener en cuenta la situación privada de los empleados a la hora de decidir si han alcanzado sus objetivos. Los empleados pueden recurrir decisiones injustas ante un comité especial integrado por miembros del departamento de recursos humanos y del sindicato.

Una cuestión ética todavía más difícil es si un asesor debe desaconsejar a un empleado un cambio profesional que está en clara contradicción con sus responsabilidades familiares. El papel del asesor es arbitrar estos elementos. Este arbitraje no significa decirle al empleado lo que debe hacer, sino ayudarle a reflexionar sobre su vida: «Un asesor no debe intervenir. Debe asesorar, orientar y sugerir. Pero no puede decir lo que una persona tiene que hacer». El director de recursos humanos de Nutrexp concluyó: «Mi preocupación fundamental es que el empleado busque un equilibrio entre la vida privada y profesional».

Otro problema común se presenta en empresas que tienen definido un camino específico de carrera profesional para cada puesto de trabajo. Estas empresas entienden que este trayecto debe seguirse hasta el final. La cultura de *up-out* (arriba o afuera) es especialmente frecuente en el mundo de la consultoría. Estas empresas deben comunicar claramente que el rechazar una promoción para poder mantener un equilibrio entre trabajo y

familia (la llamada “meseta profesional”) no implica un estigma o suicidio profesional. Es el caso, aunque no el único, de las profesionales cuya maternidad es reciente o de los matrimonios que se ven ante el dilema de separarse por exigencias de movilidad geográfica de la empresa.

El *asesoramiento profesional personal* lo pueden proveer especialistas (psicólogos, médicos, abogados), como es el caso en los *Employee Assistance Programs* (E.A.P. o programas de asistencia a empleados), que existen principalmente en Estados Unidos y Reino Unido. Todas las empresas españolas tienen un servicio médico vinculado, bien interno o externo, pero muy pocas ofrecen asesoramiento especializado. Los médicos no están preparados para tratar con problemas psicológicos, sociales, jurídicos o financieros, que frecuentemente son la causa real del absentismo. En IBM, esta asistencia especializada se subcontrata, y la paga la empresa. Caja Madrid concede ayudas económicas para empleados e hijos de éstos que necesiten tratamientos específicos que, por su especialidad, no estén cubiertos por el seguro médico de la empresa, y que por su cuantía dichos empleados no puedan asumir. El médico de empresa de IBM canaliza casos pronunciados de estrés o depresión a un experto externo pagado por la empresa. Otras empresas, como Hilti Española, cuentan con fondos de préstamos para sus empleados, que en el caso de PPG Ibérica tienen además la característica de ser una cantidad limitada –un máximo de 3.005 euros– por un año y sin intereses, siempre que sea para gastos médicos, jurídicos y de reforma o compra de vivienda. En esta empresa, además, la formación está subvencionada si va ligada a un plan de carrera. También Copredije cuenta con asesoramiento jurídico, financiero, fiscal y de resolución de expedientes. Lo mismo que Novartis, que además ofrece un plan de asesoramiento y el plan de desarrollo de carrera profesional. Respecto a la asistencia a expatriados, tan sólo descubrimos alguna iniciativa en Novartis y en Vips, cadena que plantea incluso un plan de empleo para los familiares de los empleados inmigrantes.

2.8. Beneficios sociales o extrajurídicos

Una cuarta y última categoría consiste en diferentes tipos de beneficios extrajurídicos, también llamados “sociales”, que pueden aliviar las mentes de los empleados en cuanto a la atención y cobertura sanitaria de sus familias. La Tabla 8 presenta algunos ejemplos.

Tabla 8. Beneficios sociales

<p>1. Seguro médico para el cónyuge (41,4% = 18,7% todos, 22,7% algunos).</p> <p>2. Seguro médico para los hijos (41,3% = 20% todos, 21,3% algunos).</p> <p>3. Seguro para discapacitados (23,4% = 18,6% todos, 4,8% algunos).</p> <p>4. Seguro médico global (40% = 20% todos, 20% algunos). Comprende enfermedades serias/crónicas no cubiertas por el seguro normal.</p> <p>5. Plan de jubilación (46% = 30% todos, 16% algunos).</p> <p>6. Seguro de vida (71,4% = 54,7% todos, 16,7% algunos).</p> <p>7. Fondo médico de empresa Cubre costes asociados con enfermedades serias/crónicas de miembros de la familia (12,8% = 10,1% todos, 2,7% algunos).</p> <p>8. Coche de la empresa (68% = 1,3% todos, 66,7% algunos).</p> <p>9. Reembolso de costes de transporte incurridos durante horas no laborales (25,3% = 17,3% todos, 8% algunos).</p> <p>10. Ticket restaurante (50% = 26,7% todos, 23,3% algunos).</p> <p>11. Actividades lúdicas (42% = 32% todos, 10% algunos). La empresa organiza para los empleados y sus familias actividades de carácter lúdico: comidas, cine, entre otras.</p> <p>12. Retribución a la carta (18,7 = 8,7% todos, 10% algunos). La empresa ofrece a los empleados la posibilidad de dedicar parte de la paga variable a servicios personales en condiciones ventajosas: compra de equipos de informática, cursos de inglés, etc.</p>
--

Tabla elaborada por los profesores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans. IESE Business School. Pertenece al cuestionario FHQ-1 utilizado en el IFREI 2002.

Las políticas relativas a beneficios sociales/extrajurídicos también se aplican bastante en las empresas españolas. Se trata de seguros u otras ayudas materiales que pueden ayudar a sacar adelante una familia. Sin embargo, todavía es escaso el porcentaje de empresas en las que esta medida es para todos los empleados. Ejemplos de esta modalidad son: seguro de vida (54,7%), ticket restaurante (26,7%), plan de jubilación (30%), y un seguro médico para el cónyuge (18,7%) o los hijos (20%).

En Vodafone, los empleados cuentan con un *plan de pensiones* en el que la empresa aporta el doble de lo que invierte el empleado. Por otra parte, esta empresa cuenta con valores corporativos, que le llevan en ocasiones a tomar medidas “más allá de la ley o del convenio colectivo”. Es el caso de un empleado anorético, al que esta empresa fue a buscar en ambulancia a Galicia. O el del trabajador temporal al que se descubre un cáncer y la empresa decide hacerle fijo, para que así tenga asegurada toda su cobertura sanitaria; o también el caso del trabajador con un padre tetrapléjico al que pagó los gastos de acondicionamiento de

su piso. Además, en Vodafone, todos los empleados se benefician de un seguro médico privado pagado por la empresa. Para asegurar a sus cónyuges, hijos, e incluso padres, pueden pagar una cuota fija y moderada, independientemente de la edad de sus familiares.

En lo que respecta a los *seguros médicos familiares*, IBM cuenta con un plan dental para toda la familia que cubre hasta 100.000 pesetas al año. En Caja Madrid, una medida que favorece la solidez de la familia es el ventajoso sistema de fondo de pensiones que la institución tiene para sus empleados, así como el sistema de previsión de riesgo. Esta entidad cuenta con una de las pólizas de cobertura de riesgos más cara del mundo, ya que cubre las contingencias de viudedad, orfandad, incapacidad permanente absoluta y gran invalidez. Así, por ejemplo, si un empleado fallece, su cónyuge viudo recibiría el 50% de la retribución fija anual del fallecido, y cada uno de los hijos menores de 23 años, el 25% de la citada retribución, pudiendo alcanzar hasta un 125% de la misma. Esta medida existe desde hace cuatro años. Además, la Obra Social de Caja Madrid cuenta no sólo con guarderías convencionales, sino también con centros especiales para los hijos discapacitados de los empleados.

El director de recursos humanos en Caja Madrid señala que quizás este tipo de ayuda a las familias es menos visible que una guardería, pero su valor es mucho mayor: «Para mí, ésta es la máxima contribución a la reconciliación de la vida personal y el trabajo. La mayor que existe y que pueda existir. Todo lo demás son anécdotas, intentos, paternalismo o farándula». En su opinión, los programas de trabajo/familia a menudo son proteccionismo disfrazado. El enfoque de Caja Madrid es, en cambio, tratar a sus empleados como adultos que son. Esto significa pagarles bien (20% más que la media del sector), para que ellos mismos paguen los servicios de guardería y educación. También implica ofrecer beneficios generosos, para que los empleados puedan trabajar sin preocupaciones. Todos forman parte de un plan de pensiones externo, para evitar que este beneficio se pierda cuando un empleado se va de la empresa. Caja Madrid cubre la asistencia sanitaria privada de todos y cada uno de sus casi 11.000 empleados.

Hilti Española cuenta con seguros de invalidez, regalos por Navidad, matrimonio y nacimiento de hijos, además de obsequios de empresa y viajes como incentivos por la consecución de objetivos. Unión Fenosa tiene plan de pensiones y *seguro de vida*, además de cubrir el 100% del sueldo por una posible incapacidad laboral transitoria, y si la incapacidad es total, busca otro puesto de trabajo dentro de la empresa. En los casos de gran invalidez proporciona, además, un complemento a la pensión. También Sanitas tiene plan de pensiones, seguro médico para el empleado y familiares, y revisiones médicas periódicas, al igual que Merck, que ofrece además seguro de vida al empleado y opciones sobre acciones. Además, facilita ayuda económica en los casos de matrimonio y nacimiento de un hijo, becas de prácticas para los hijos de los empleados y un fondo social que cubre enfermedades no incluidas en el seguro público, como por ejemplo enfermedades psicológicas. Novartis añade un seguro de accidente al plan de pensiones, el seguro de vida y el seguro médico para empleado y familiares.

Muchas de estas empresas, como por ejemplo NH Hoteles, Nestlé, Unión Fenosa, Sanitas y Novartis, tienen comedor de empresa. Otras de tamaño más pequeño, como Génesis, ofrecen cheques restaurante. Aunque esta medida puede parecer contradictoria con el reencuentro familiar al mediodía, resulta a la larga ventajosa por el ahorro económico que supone para la familia, y porque va unida muchas veces a la posibilidad de salir antes del trabajo, al comprimir la jornada al mediodía. La existencia de aparcamiento en el caso de Unión Fenosa y Novartis, restringido a las embarazadas en el caso de Merck, favorece mucho la vida del empleado y, por tanto, indirectamente también la conciliación trabajo-familia.

Además de las políticas específicas de apoyo a las familias que hemos visto, existen muchas maneras de involucrar a la familia del empleado en la organización. El ejemplo más frecuente es el día de “puertas abiertas”, en el que los empleados pueden acudir con sus familias para que conozcan el entorno de su trabajo diario, o los precios especiales ofrecidos por la cadena NH para que los empleados y sus familias disfruten de sus hoteles cuando salen de viaje los fines de semana. Economatos como los de Unión Fenosa, o productos a precios más ventajosos, como es el caso de Nestlé, y en general todo tipo de actividades de ocio y tiempo libre, así como los regalos por matrimonio y por hijo ya mencionados, constituyen un modo claro de pensar en la familia del empleado.

3. Programas desde la empresa

3.1. Hacia una cultura de la conciliación

A pesar de todo lo dicho hasta ahora, con frecuencia comprobamos que las *políticas formales* no son suficientes para crear un entorno compatible con la familia. Para llevarse plenamente a cabo necesitan muchas veces el refuerzo de una *cultura corporativa*, en ocasiones más informal y no necesariamente plasmada en ningún documento, pero que constituyen el clima, el aire que se respira en la empresa en un determinado tema, en este caso la actitud ante la familia del empleado. Por ello, la *actitud de los directivos*, y su postura explícita e implícita, son esenciales. En ello juegan un papel fundamental los *valores personales* y la propia *formación como directivos*, ya que determinan el modo y grado en que asumen ellos mismos esas políticas en el seno de la empresa. En un segundo plano, pero no por ello menos importante, está el *nivel de tolerancia del resto de los colegas* cuando tienen que asumir mayor carga de trabajo de sus compañeros en casos de urgencias y ausencias.

Por tanto, cuando la cultura de la empresa contradice las políticas formales, el empleado será reacio a utilizar las políticas por miedo a resentimientos por parte de sus colegas y jefes, y a largo plazo, por temor a su futuro en la empresa. Esta situación se agudiza aún más en el caso de los directivos o empleados que aspiran a ser directivos y que tienen que tratar con jefes que esperan de ellos un alto grado de esfuerzo y dedicación, o lo que es lo mismo, jornadas de largas horas de trabajo. Además, en algunas empresas, especialmente en el sector de consultoría, existe la regla tácita de ascender o marcharse y, lógicamente, es la familia la más perjudicada en esta tensa situación.

En empresas con altos porcentajes de empleadas y mujeres directivas, existen además razones claras para considerar programas de trabajo/familia como medio de retención y atracción de empleados. Además, si la actividad de la empresa depende de la iniciativa y creatividad de sus empleados, las políticas trabajo/familia pueden desarrollar un vínculo entre empresa y empleados absolutamente necesario para tener una plantilla dedicada y leal.

3.2. Cómo elaborar e implantar políticas familiarmente responsables en las empresas

El primer paso para elaborar programas con políticas familiarmente responsables es empezar por una búsqueda eficaz de información sobre las necesidades familiares de los empleados a través de cuestionarios y entrevistas individuales o grupales. Sólo así podrá luego darse un estudio de indicadores, previo a la elaboración de un plan de acción capaz de derivar en políticas que además estén apoyadas por la alta dirección de la empresa y que cuenten con un presupuesto.

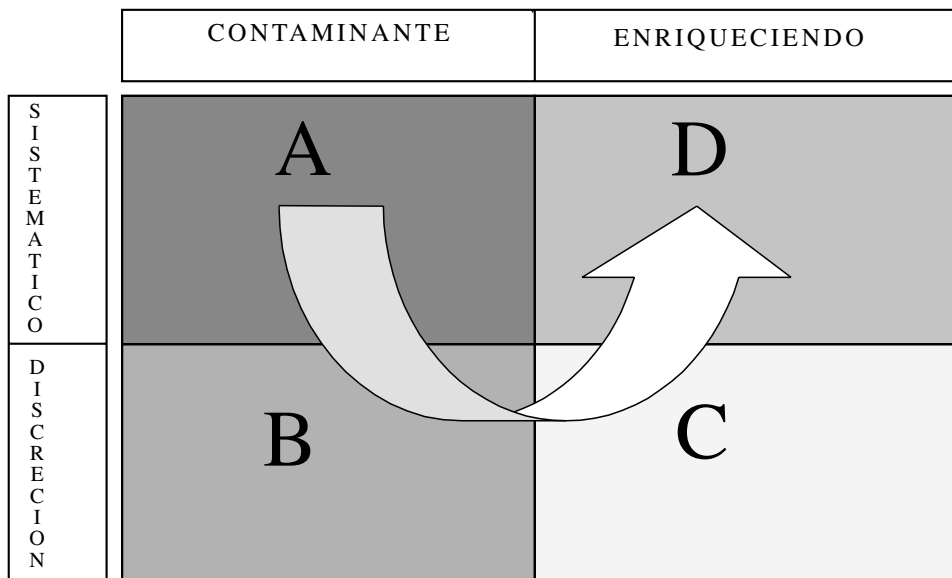
Es recomendable que exista un comité, o bien un coordinador, del tema trabajo/familia dentro de la empresa. Por otra parte, el hecho de que estas políticas estén impresas en un manual, puede favorecer enormemente la aplicación de las mismas. En cualquier caso, se trata de establecer políticas flexibles para ambas partes y que estén asentadas sobre el acuerdo entre jefe y empleado.

En todo este proceso, es capital la función de liderazgo, de ejemplaridad y de formación de los propios directivos. Sólo así los valores familiares estarán integrados en la misión corporativa. Para el despliegue en los distintos grupos de estas políticas y acciones, son necesarios: un plan anunciado por la alta dirección, un comunicado a todos los empleados, comunicación interna periódica sobre el tema a través de folletos, vídeos e intranet, y equipos de trabajo que actúen como círculos de calidad dentro de la empresa. Sólo así podrán darse una evaluación adecuada de su utilización y una progresiva adaptación de las políticas a las circunstancias y personas concretas siempre que sea necesario.

La Figura 1 presenta cuatro tipos diferentes de compañías, según sean sus efectos en la ecología humana.

Las diferentes fases para transformar una compañía estructuralmente contaminante del entorno externo e interno en una compañía estructuralmente enriquecedora, son las siguientes:

Figura 1. Tipos de empresa según su impacto en la ecología humana



- 1) Sensibilizar e identificar los problemas.
- 2) Desarrollar políticas familiarmente responsables.
- 3) Desarrollar un programa con soluciones específicas. Integrar el tema trabajo/familia en la estrategia y en la cultura empresarial, es decir, en la realidad diaria.

La realidad es que, hoy por hoy, los “programas estrella” en las empresas son los de igualdad de oportunidades (34%), seguidos por los de diversidad (22%), de tal modo que los dedicados a la conciliación trabajo/familia sólo existen en el 7,3% de las empresas. Ocupan las agendas de los directivos de recursos humanos en el 19% de los casos, y tan sólo un 10% de las veces están en las del comité de dirección.

Tan sólo en un 8% de las ocasiones llegan a comunicarse los programas de conciliación trabajo-familia a través de una sesión informativa con los empleados, y en un 12% de las ocasiones, con los directivos. Tan sólo en un 8,7% de las ocasiones estos programas llevan aneja una asignación clara de funciones. Paradójicamente, el respeto por la vida personal del empleado dentro de la misión de la empresa es un valor importante en el 29,3% de los casos, y la declaración pública de estos programas por parte de un alto directivo con importancia política alcanza el 24% de los casos. El 17% de los encuestados afirma que existe siempre un estudio previo de las necesidades familiares de los empleados. Está claro que, en líneas generales, existe una cierta sensibilización a nivel teórico, pero fallan todavía los cauces de implementación.

3.3. España y sus largas jornadas laborales

Cerca del 80% de los encuestados en el estudio IFREI de este año afirma que en su empresa no existe la disyuntiva de *ascender o marcharse*. Sin embargo, cuando la promoción adquiere otros matices, como el de la movilidad geográfica tan necesaria en las multinacionales, el porcentaje se reduce bastante, ya que casi la mitad de los encuestados reconocen que aceptar ese traslado es condición *sine qua non* para la promoción. Casi el 70% de los directivos de recursos humanos afirma que su empresa contempla la existencia de mesetas profesionales dentro de la trayectoria del empleado, pero tan sólo un 30% reconoce ofrecer una ayuda personalizada para esa trayectoria. Respecto a la *adicción al trabajo* como barrera psicológica personal que se interpone con frecuencia entre la familia y la vida profesional, tan sólo el 14% de las empresas sigue una política explícita de luces apagadas. El 42% no se consideran empresas con un entorno de adicción al trabajo, pero sólo el 32% reconoce que el respeto por los familiares de los empleados forma parte de la cultura de empresa. En general, en lo que se refiere a todos estos aspectos, hay un porcentaje de opiniones indecisas y neutrales, que van de un 12 a un 43%. Esto puede llegar a sorprender, sobre todo teniendo en cuenta que entre la minoría de las empresas que han contestado al cuestionario, el 7% del total, es decir, empresas que se han autoseleccionado como familiarmente responsables contestando a un amplio y exhaustivo cuestionario sobre el tema. Concluimos, por tanto, que muchas de ellas mantienen algunas políticas, dejando a un lado el resto, y que en ocasiones desconocen el verdadero significado de algunas iniciativas. Una vez más se demuestra que la conciliación, como arma de retención del talento, es todavía joven y desconocida por muchos de los directivos de recursos humanos.

Las empresas menos compatibles con la familia son aquellas que tienen una cultura de trabajo obsesivo. En ellas, trabajar muchas horas es señal de dedicación y, por tanto, de promoción profesional. Irse del trabajo a la hora normal de salida se interpreta como falta de motivación. También en esta situación son claves los altos ejecutivos de una empresa. Si ellos, con su actitud, sus hábitos de trabajo y sus exigencias sobre los subordinados, sustentan esta dinámica, la cultura de adicción al trabajo estará asegurada en la empresa. Los expertos aconsejan “tratar” a los adictos al trabajo y no convertirlos en modelos para el resto. En Sony tuvieron el caso de un MBA, soltero, que prácticamente vivía en la empresa. En muchas empresas se le hubiera considerado como un empleado con alto rendimiento a quien los demás debían imitar. Sin embargo, no fue promocionado, por considerar que no era un ejemplo a imitar, dado que le faltaba medida en el uso de su tiempo, destruía el clima de equipo, su propia vida familiar, personal y la de los empleados, y a la larga, sería más proclive a desequilibrios psíquicos personales.

Descendiendo a casos concretos, Hewlett Packard estableció un programa para adictos al trabajo que decía claramente a toda la empresa que trabajar horas excesivas no era

deseable. Se comunicó primero en el consejo de dirección, y después a todos los directivos. En una fase posterior, todos los adictos al trabajo fueron identificados y aconsejados. En Caja Madrid, esta situación se evita con una estricta política de luces apagadas a las 8 de la tarde y la obligación de avisar en caso de tener que ir a trabajar los fines de semana. En Ernst & Young han optado por transmitir la familia como valor a través del sistema de mentoría profesional. El mentor sigue y guía la carrera profesional del recién llegado, pero además le motiva y le transmite la cultura de la organización. Los mentores trabajan en equipo con el director de recursos humanos, y entre los ratios que miden el buen rendimiento de la empresa, tienen precisamente el nivel de conciliación trabajo/familia.

Algunos de estos directivos reconocen que fomentar y cuidar esta cultura es algo que se logra día a día, a través del contacto con los empleados. Otros optan por establecer programas formales de trabajo/familia. En algunos casos, como es el de Caja Madrid, los directivos son además remunerados en función del clima laboral que se mide en sus equipos. «Y es que, en definitiva, ante el clásico planteamiento de: expansión, beneficios, consecución de objetivos... ¿qué queda por hacer? –se pregunta el director de recursos humanos de Caja Madrid. Claramente, consolidar el equipo humano. Este es el tema al que se han dedicado grandes esfuerzos, no sólo desde la Obra Social, sino desde todos los departamentos, en los que existe ya una filosofía claramente favorable a la mejora de las condiciones externas del trabajo. «Desde 1997 hemos llevado a cabo un estudio sobre el clima en la organización, que los empleados han contestado mayoritaria y voluntariamente.» El director de recursos humanos se niega a hablar de “coste” en lo que se refiere a la implantación de estas políticas. «Son medidas aprobadas por el comité de dirección. En parte es gasto y en parte es inversión, pero esto es algo que está asumido.»

«Nuestro punto de vista es: “¿Cuál es el beneficio de una plantilla comprometida?”. Incalculable. La demostración de que esto es así es que nuestro índice de rotación es del 0,5%. Por tanto, si se trata no de estar, sino de hacer, si se miden resultados, no presencia, hay que contar con unos medios, unos canales bien determinados.» En Caja Madrid son principalmente tres: política de comunicación, medición por parte de una empresa externa del ambiente de equipo y el grado de unidad y, por último, se hace encuesta sobre el clima interno, donde también se mide la presión para poner medidas si es necesario y gestionarla con cursos de control del estrés. «Reconocemos el exceso de resultados, no de trabajo. El que trabaja 14 horas no gana más que el que trabaja 8 si consigue los mismos resultados. Los hábitos de adicción al trabajo no sirven para la promoción.»

3.4. Responsabilidad social y retención del talento

Dejando a un lado tanto la actitud paternalista –que llevaría a la empresa a una intromisión excesiva en la vida personal del empleado, limitando su libertad de elección– como la visión puramente mecanicista, más preocupada de los resultados económicos y, por tanto, del individuo como productor, cabe una tercera vía, nacida de la responsabilidad social de la empresa y de los compromisos recíprocos –juego de derechos y deberes– que la empresa mantiene con su empleado.

En este sentido, IBM cuenta con un programa *Work & Life* que se promueve desde recursos humanos con objeto de favorecer una cultura empresarial afín a la armonía entre vida privada y profesional. «El hecho de ofrecer toda nuestra filosofía en la intranet –nos explican desde la empresa– da confianza al empleado, que se siente más seguro a la hora de pedir cualquier tipo de permiso o plantear situaciones extralaborales que requieran algún tipo de solución.» Ante la realidad de un mercado cada vez más competitivo, este director de

recursos humanos piensa que el mejor modo de retener talento no es pagando sueldo millonarios; «no podemos, el nuestro es un mercado de márgenes decrecientes; ni tampoco prometiendo un empleo para toda la vida; en una economía de mercado y ante una crisis inesperada, puedes encontrarte con la necesidad de negociar bajas anticipadas o voluntarias, y esto es algo que ha ocurrido recientemente en IBM. Nuestro modo de retener es favoreciendo un entorno de trabajo de calidad que garantice la empleabilidad presente y futura, ofrecer unas condiciones de trabajo atractivas basadas en un buen clima laboral y flexibilidad. Pensamos que la retención sólo puede pasar por una adecuada motivación. Así conseguimos, además, una mayor productividad.»

Por otra parte, desde 1990 IBM cuenta con una política de no discriminación laboral de ningún colectivo, siguiendo la filosofía de su programa *Diversity*. «En Estados Unidos se ha hecho más hincapié en temas raciales, pero en España hemos desarrollado todo lo referente a la mujer, ya que en ella recae todavía más peso y responsabilidad familiar.» Respecto a los valores en sí, IBM afirma que los empleados demandan sobre todo ayuda en el cuidado de las personas dependientes, flexibilidad apoyada en soporte tecnológico en casa o en el portátil –el 30% de la plantilla trabaja así–, y una cultura de la dirección diferente en la que el empleado es cada vez más responsable. En definitiva, estructuras más planas en la organización, como en MSS, pyme dedicada también al sector de la informática, en la que la máxima es: “No hay jerarquías, pero sí responsables”. En esta empresa, la comunicación jefe-empleado debe ser total, y en caso contrario, el empleado puede canalizar la queja de modo que el director de la empresa hable luego con el jefe correspondiente.

En Nestlé, los pilares básicos sobre los que se articulan los programas son la formación, la organización del trabajo, los servicios –siempre pensando en la familia– y una cierta discriminación positiva en favor de la mujer. Además, se promueven actividades cívicas y de voluntariado fuera de la empresa. La sensibilidad de esta empresa llega hasta el punto de haber publicado la normativa legal sobre conciliación de la vida familiar y profesional vigente en España. Este gesto le compromete ante la plantilla a cumplir la ley y, como consecuencia, le capacitó desde 1997 a participar en el Programa Optima sobre igualdad de oportunidades en el ámbito laboral promovido por el Instituto de la Mujer.

MRW, una de las tres únicas empresas en España que tiene el SA8000, certificación de empresa socialmente responsable, considera en boca de su presidente que la empresa tiene tres cuentas de resultados: la económica, la mental (satisfacción del empleado) y la social. «Si esto no es así, la sociedad y el mercado castigan a esa empresa. Y es que la responsabilidad social, a la larga, siempre es rentable.» Esta filosofía ha llevado a MRW a favorecer siempre en su actividad comercial a determinados colectivos: discapacitados, estudiantes, tercera edad y, por supuesto, familias. Con todos ellos establece importantes descuentos en los envíos que éstos realizan.

Respecto a su política de contratación, hay que destacar que esta empresa tiene contratados a un total de 200 discapacitados –de una plantilla de 7.200 personas–, de los cuales doce trabajan en el aeropuerto de Madrid a pleno rendimiento. «Siempre digo –afirma su presidente– que son hipercapacitados, porque trabajan más que nadie.» Este hecho es importante, más si tenemos en cuenta que en España el 60% de los discapacitados están en paro, y que de éstos, el 60% son mujeres. En esta misma línea, Génesis ha tomado iniciativas semejantes contratando a un sordomudo como programador, y a personas con diversas minusvalías dentro del personal de limpieza.

Otras empresas, en su deseo de hacer conciliable la vida familiar y profesional, han adoptado medidas como restringir el horario de reuniones y cursos de formación en el período presencial de trabajo. Este es el caso de Sanitas, Merck, Novartis y Unión Fenosa.

IBM fue en 1986 una de las empresas pioneras en la implantación de programas de este tipo con su programa *Work-Life Balance*. Ya antes se había adelantado a otras necesidades y demandas, siendo en 1956 la primera empresa que concedía períodos de excedencia familiares a sus empleados, y en 1980 hacía extensivo el teletrabajo a una plantilla cada vez más dinámica. Nieves Delgado, directora de la división de ordenadores personales en IBM para España y Portugal, afirmaba que «una empresa con más de 300.000 empleados en todo el mundo, 6.000 de ellos en España, no vive de otra cosa que del talento, y éste es un intangible que sólo es posible si sus empleados mantienen un equilibrio personal en todas las facetas de su vida». También empresas como Procter & Gamble, Vodafone y Caja Madrid, entre otras, tienen ya un programa de conciliación con toda la información disponible en la intranet.

4. Conclusiones

Si comparamos los resultados anteriores con el IFREI 2002, llegamos a interesantes conclusiones. Elaborar la misma encuesta por segunda vez nos permite conocer más a fondo la situación y evaluar avances y retrocesos.

- La *flexibilidad por días de permiso* ha sido la medida estrella (90% en 1999), pero retrocede levemente en 2002 hasta el 88%.
- Otras, como la *excedencia por hijos*, *el coche de empresa* y *el trabajo a tiempo parcial*, que ocupaban la franja del 50 al 60%, sufren leves retrocesos respecto a la encuesta elaborada en el año 1999.
- Suben el *trabajo desde casa*, del 15,3 al 21,3% en 2002, el *teledespacho*, del 13,7 al 18,7%, y la *jornada reducida*, del 43,8 al 50,7%.
- Desciende el porcentaje referente a servicios que faciliten indirectamente la conciliación, tales como la información de *guarderías* (del 19,8 al 14,6%), la *asistencia de ancianos* (del 15,3 al 4,6%), el *apoyo económico para canguros* (del 19,8 al 12,7%). También se observa una disminución en el *uso de la semana comprimida* (se pasa del 30 al 24,8%), los *bancos de tiempo libre* (del 20,8 al 10,6%) y el *asesoramiento psicológico* (del 23,4 al 18%).
- Mientras tanto, el *tiempo con la familia* pasa a ocupar un puesto de recuperación para reponerse del estrés del trabajo y prepararse para otro día laboral. En el ámbito laboral, los conflictos entre trabajo y familia pueden traducirse en problemas como la *rotación* (el 19% de las empresas en el estudio IFREI indica que éste es un problema), dificultad de trasladar empleados a otras ciudades (10%) y contratar *empleados clave* (17%), empleados que se niegan a viajar (7%), *absentismo* (21%) y *estrés* (14%). Un caso llamativo fuera de España, y anterior a nuestro estudio, es el de la empresa Joseph Steinreich of Engelhard Corp. Tras establecer un programa de flexibilidad, pasaron de una rotación del 18 al 1%, de un absentismo medio de veinte días al año a tres, y de unas mermas de producto del 18 al 1%.
- El *sector servicios* es el que exige más flexibilidad. Este es el caso de la consultoría, en un 42,8%; publicidad y medios de comunicación, en un 50%; y banca/finanzas/seguros, en un 45,6%. Por ello suelen ser más proclives a implantar políticas familiarmente responsables, y casi todos ellos están elaborando o han elaborado un programa de

conciliación trabajo/familia. Además, al estar la actividad de la empresa en estrecha relación con la iniciativa y la creatividad de la plantilla, es también más lógico que se fomenten políticas de trabajo/familia que establezcan una buena relación entre empleador y empleado, absolutamente necesaria para obtener una plantilla dedicada y leal.

- Entre los *factores que empujan a las empresas hacia la implantación de estas políticas*, hay que *destacar el porcentaje de mujeres empleadas* y, sobre todo, el empeño que tenga la empresa en crear una plantilla comprometida. En otras palabras, los directores de recursos humanos que tienen un alto porcentaje de mujeres empleadas y que necesitan el compromiso de sus empleados en forma de dedicación, capacidad de anticipar y resolver problemas, y de crear nuevos y mejores productos y servicios, tienen motivos más que suficientes para considerar los programas de trabajo/familia como una herramienta imprescindible en la obtención de este compromiso. Un factor que aparentemente juega un papel menos importante que hace dos años es la escasez del mercado laboral.
- *En cuanto a los principales impulsores de políticas y programas familiarmente responsables*. La responsabilidad para la promoción de acciones familiarmente responsables como tema de interés corporativo está compartida por cuatro actores principales. Los participantes en el estudio han indicado que tanto la sede central, el comité directivo, el departamento de personal y los propios empleados, comparten este papel. Esto indica que el consentimiento y, todavía más, el apoyo completo de empleados y de la dirección general, son necesarios.
- Sin embargo, se da la paradoja de que los directores de recursos humanos suelen sobreestimar el grado de responsabilidad familiar de la cultura de empresa, mientras que los empleados suelen subestimar la distribución de políticas familiarmente responsables en la empresa. Esto puede deberse a varias razones:
 - La *falta de comunicación* en el ámbito de toda la empresa de estas políticas.
 - La *falta de aplicación de las políticas* en el ámbito de los directivos medios.
 - El hecho de que los empleados duden sobre la conveniencia de utilizar o no las políticas, por miedo a ser señalados con el dedo, o ante posibles represalias futuras en su carrera profesional.
 - Una *estimación equivocada de los directores de personal* de la percepción de los empleados en cuanto a su cultura.
- Según los datos de nuestro estudio, es sumamente importante tener *una cultura de apoyo a la conciliación de trabajo y familia, casi más importante que las propias políticas*. El razonamiento es que aunque exista un compromiso real y formal de la dirección para la conciliación de estos dos mundos, y además políticas para apoyarlo, no es una garantía para una empresa verdaderamente “familiarmente responsable”. Es clave el apoyo real de los mandos intermedios y de los supervisores en la empresa, que son quienes tienen que decidir sobre la aplicación de estas políticas en el día a día.
- Una de las consideraciones más típicas por parte de las empresas para no aplicar estas políticas, es el coste. Piensan que la inversión no vale la pena, que tener mujeres con permiso por maternidad es una simple cuestión de pérdida de tiempo y dinero. Se equivocan. El estudio IFREI ha confirmado un dato de un estudio americano publicado en el *Academy of Management Journal*: hay una relación fuerte entre la presencia de una cultura familiarmente responsable y el desempeño de la empresa (calidad de productos, innovación, capacidad de atraer y retener empleados esenciales para la empresa, satisfacción de clientes y personal, crecimiento en ventas, beneficios y cuota de mercado).

- Otro estudio, el realizado entre 1991-1995 por la Sloan School of Management de Massachusetts, y recogido en el libro «Finding Time», de Leslie A. Perlow, ha demostrado que contrariamente a la opinión general, trabajo y familia no son mundos antitéticos; los mejores directivos son los que dando soporte –el necesario en cada caso– a la vida familiar y privada del empleado, obtienen los mejores resultados y rendimiento para su empresa. «La empresa se beneficia del equilibrio si las personas dedican menos tiempo y más productivamente al trabajo. El resultado es que también serán trabajadores más saludables. La mayoría de los directivos que pierden empleados o sufren en su plantillas los efectos del *burn out* no saben que es por este motivo, sólo ven que los mejores empleados se van por distintos motivos» (Perlow, 1997).□

Anexo I

POLITICAS DE CONCILIACION TRABAJO-FAMILIA
EN 150 EMPRESAS ESPAÑOLAS

Ficha técnica del estudio. Características de la muestra

Variable	Media	DS	Categorías
Características de la empresa			
Privada frente a pública			91,3 % privada
Sector			Sectores más representados: Transformación/producción de metal (11,3%) Consultoría (9%) Banca, finanzas y seguros (7%) Comida, bebida y tabaco (6%) Telecomunicaciones (5%) Distribución y logística (5%) Hostelería y restauración (4%) Transporte (5%) Otros servicios (7%) Automóvil (5%)
Número de empleados (en España)			500 o menos: 38,7% Entre 501 – 1.000: 26,7% Entre 1.001 – 5.000: 20% Más de 5.000: 14,7% Número de empleados (en el mundo) Menos de 500: 17,9% Entre 501 – 1.000: 16,4% Entre 1.001 – 5.000: 18,6% Más de 5.000: 41,4%
Porcentaje de empleadas			Menos del 10%: 13,3% Entre 10 y 25%: 22,7% Entre 25 y 50%: 38% Entre 50 y 75%: 19,3% Entre 75 y 90%: 4,7% Más del 90%: 2%
Características del que contesta			
Sexo			Mujer: 36,1% Varón: 63,9%
Edad	39,36	10,38	
Hijos			Sí: 65%
Nivel de educación			0,7% Educación primaria 5,3% Educación superior 48,7% Universidad 42% Master 1,3% Doctorado
Antigüedad en la empresa	9,51	9,65	
Antigüedad en la función	7,10	7,38	
Función			6,7% Dirección general 3,3% Marketing 2% Producción 2,7% Finanzas/contabilidad 82% Dirección de personal/recursos humanos
Nivel en la empresa			20,9% Dirección general 44,6% Alta dirección 20,9% Dirección intermedia 6,1% Directivo junior 5,4% Otros

Anexo 2

POLITICAS DE CONCILIACION TRABAJO-FAMILIA
EN 150 EMPRESAS ESPAÑOLAS

Políticas familiarmente responsables
Lista de empresas que respondieron el cuestionario IFREI 2002

ACONDA PAPER S.A.	AENA
AHOLD	ALIMERKA S.A.
ALPNET TEXTIL S.A.	ANDERSEN
ATLADIS	AUMAR
BANC SABADELL	BOSAL ESPAÑA S.A.
BSH INTERSERVICE S.A.	CARRIER ESPAÑA S.L.
CAJA MADRID	CHAMPION
CIT SERVIPACK S.A.	COMERCIAL DE LA FORJA S.A.
COMSA S.A.	COPREDIJE S.A.
DHL AVIATION	DIAGEO (Guiness UDV)
DON PISO LIVING GROUP	ELBASA
ELECTROLUX HOMEPRODUCTS OPERATION S.L.	ELSAMEX S.A.
ERICSSON	ESTAMPACIONES NOROESTE S.A.
EUSKALTEL S.A.	FERROVIAL AGROMAN S.A.
FRIDA ALIMENTARIA S.A.	FUNDACION DIAGRAMA
GANDARA CENSA S.A.L.	GANDIA PLAYA S.A.
GRUPO VIPS	GSB GALFOR S.A.
GUARDIAN LLODIO/GUARDIAN GLASS ESPAÑA	HILTI ESPAÑOLA S.A.
HOSPITAL DE ZUMARRAGA-OSAKIDETZA	IBERBANDA S.A.
IBM S.A.	UINMOBILIARIA URBIS S.A.
LUIS BATALLA S.A.	MIGUEL TORRES S.A.
MSUK PALMA Y QUIMICA S.A.	NH HOTELES
OFICINA DE ARMONIZACION DEL MERCADO INTERIOR	OPEL ESPAÑA DE AUTOMOVILES S.L.
PIMKIE (DIMODES S.A.)	PPG IBERICA S.A.
RENO DE MEDICI	ROCHE FARMA S.A.
SLI (Servicios Logísticos Integrados)	SUPERMERCADOS CHAMPION
TAULELL S.A.	TERRA
TUBALEX.S.A.	UBISA
VIVEROS JOSE DALMAU S.A.	AF STEELCASE S.A.
ANGEL ORTEGA MARRERO	ASEPEYO
BANCO ESFINGE	BANCO URQUIJO,SA
CAJA CENTRAL AH. DE GRANADA	CAJARIOJA
CAPRABO	CERESTAR IBERICA S.L.
CH2M HILL España, S.L.	COPREDIJE, S.A.
CORREOS Y TELEGRAFOS	DAORJE S.A.
ESTAMPACIONES BIZKAIA S.A	EUOBUS IBERICA S.A.
FIESTA FACIL S.A.	FINMATICA INTESIS S.A.
GALLINA BLANCA S.A.	IBERDROLA GENERACION
INSTITUTO CERVANTES	LANDWELL. PRICEWATERHOUSECOOPER
LANTEGI BATUAK	MAC-PUARSA
MANAGEMENT SYSTEM SOLUTIONS	MAZ MATEPSS, Nº 11
MERCURI INTERNATIONAL ESPAÑA	NEORIS
NESTLE ESPAÑA	OTTO WALTER ESPAÑA, S.A.
PIKOLIN, S.A.	PUNTO FA S.L..
REUTERS ESPAÑA S.A.	SAATCHI & SAATCHI S.A.
SADIEL, S.A.	SANTANDER CENTRAL HISPANO
SDF IBERICA S.A.	SLI
SUPERMERCADOS SABECO S.A.	TELEFONICA I+D
TRABLISA	TRIANA ARTES GRAFICAS S.L.
XAUXA	ZANINI AUTOGRUOP
GRUPO ACCENTURE	FORO EUROPEO
NATURAL EVOLUTION R3 GROUP S.L.	

Anexo 2 (continuación)

Lista de empresas que respondieron el cuestionario IFREI 2000

ABB GENERACION	AEROQUIP IBERICA/EATON-AEROCOMP IBERICA
AIRTEL MOVIL, S. A.	AL AIR LIQUIDE ESPAÑA
ALIMENTOS REFRIGERADOS	ALMAGRERA
ANGLO ESPAÑOLA DE DISTRIBUCION AED S.A.	ARTHUR ANDERSEN
ASER OPERADOR LOGISTICO	AUXILIAR DE CANALIZACION ACSA
AZU-AVI	B.S. INTERSERVICE
BABCOCK WILCOX ESPAÑOLA	BASF
BAXTER	BERTRAND FAURE ESPAÑA / FAURECIA
BICC CABLES DE COMUNICACIONES	BICC GENERAL CABLE, S.A.
BSH ELECTRODOMESTICOS	CADENA
CAJA DE MADRID	CAJA DUERO
CAJA GENERAL AHORROS GRANADA	CAJA RURAL VALENCIA
CAPRABO	CATERING INTERNATIONAL
CELUISMA	CENTRALES NUCLEARES ALMARAZ-TRILLO A.I.E.
CEPSA	CIA. ESPAÑOLA DE TABACO EN RAMA,S.A
CLARIANT	COMEXI
COMPañIA AVIDESA	CONDAL ALIM./CONDIS SUPERMERCATS
CONF. ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORRO, CECA	CONSTRUCCIONES ARRANZ ACINES
CROWN CORK DE ESPAÑA (ENVASES CARNAUD. METALBOX)	DALPHI METAL ESPAÑA, S. A
DANONE	DELPHI PACKARD ESPAÑA
DISPROMERCH	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTACION DEL SURESTE
DOGA	DÖRNIER, S. A.
DSM DERETIL	EDS ESPAÑA
EGEVASA	EL MONTE, CAJA DE AHORROS DE HUELVA Y SEVILLA
ELECTROLUX HOME PRODUCTS	ERNST & YOUNG
ESPIÑA & DELFIN	ESTEBANELL Y PAHISA ENERGÍA
FAGOR AUTOMACION	FERRO ENAMEL ESPAÑOLA
FERROCARRILS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA	FICO CABLES
FOXKA CE	FUERZAS ELECTRICAS DE CATALUÑA/ FECSA/ENHER
GEC ALSTOM TRANSPORTE	GRANDES ALMACENES FNAC ESPAÑA
GRES DE VALLS	GRUPO ACORN INTERNATIONAL HOTELS
GRUPO ANTOLIN EUROTRIM	GRUPO KOIPE
GRUPO LECHE PASCUAL	HEWLETT PACKARD
HILTI ESPAÑOLA	IBM
INDUSTRIAS PLASTICAS TRILLA	INSA/CONFORTEL
INTEMAC INSTITUTO TECNICO DE MATERIALES Y CONSTRUCCIONES	INTERNATIONAL DE COMPOSITES
JULIANO BONNY GOMEZ	KRAFT JACOBS SUCHARD
"LA CAIXA"	LA MEDITERRANEA
LABORATORIOS MADAUS	LOEWE
MB ESPAÑA	MIGUEL TORRES
MOULINEX	N.H. HOTELES
NAVARRA DE COMPONENTES	NEKEA (SUPER MABO)
NISSAN FORKLIFT ESPAÑA	NORSISTEMAS
NOVARTIS FARMACEUTICA	NUCLENOR
NUTREXPA	OMSA ALIMENTACION
PACENSE DE LIMPIEZAS CRISTOLS/PALICRISA	PAMESA CERAMICA
PETRONOR	PHILIPS
PIRELLI NEUMATICOS	PLAZA & JANES EDITORES
PROCTER & GAMBLE	PUERTAS ARTEVI

Anexo 2 (continuación)

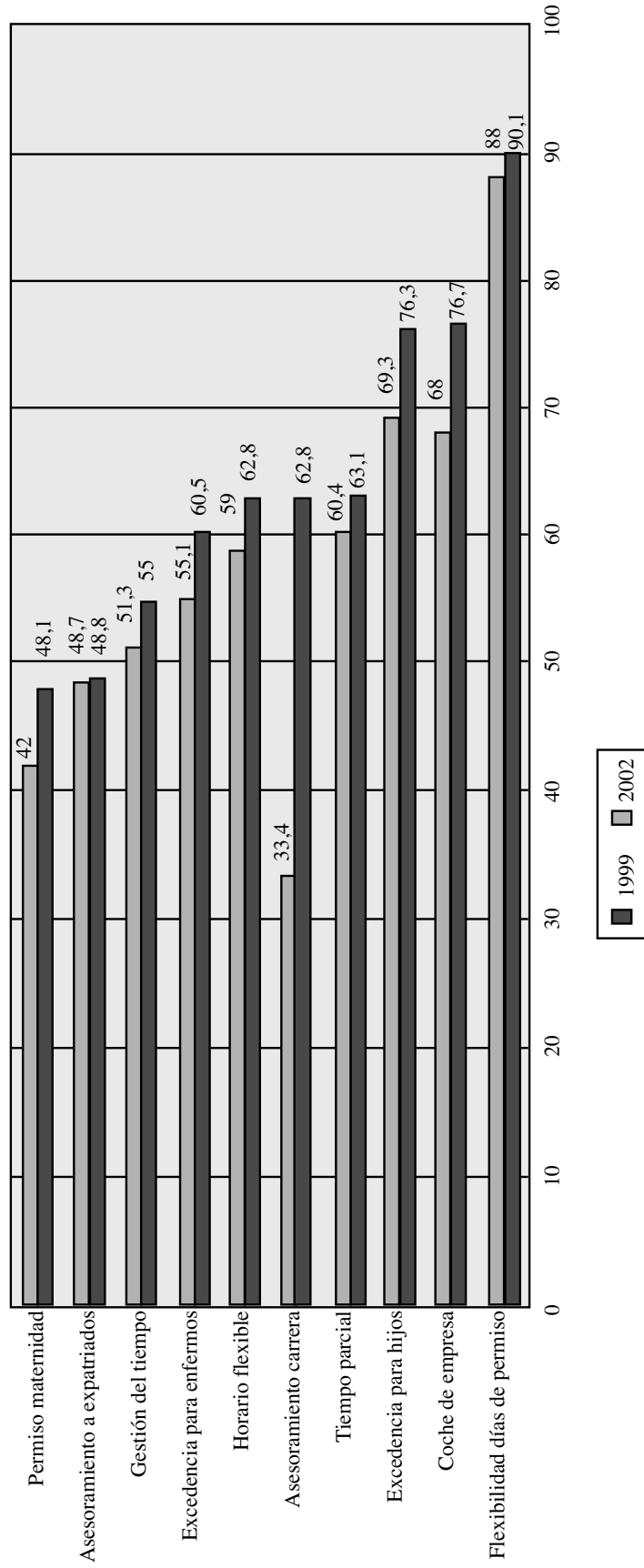
RACC	RETEVISION
S.A. EL AGUILA	S.C.T.A. LOUIS VUITTON
SACHS AUTOMOTIVE ESPAÑA	SANDEMAN COPRIMAR
SANTAZ-CENSA	SAS AUTOMOTIVE
SCHINDLER	SEALED POWER EUROPE
SEGUROS GENESIS	SERESCO
SERVIOPTICA 2000	SHARP ELECTRONICA ESPAÑA
SITEL IBERICA TELESERVICES	SONY ESPAÑA
TELEFONICA MOVILES ESPAÑA	TEXTIL SANTANDERINA
TRANSPORTES BLINDADOS TRABINSA	
TRANSPORTES Y DISTRIBUCION S.A./TRADISIA	TROPICAL HOTELES
TUBOS REUNIDOS	VERIFICACIONES INDUSTRIALES DE ANDALUCIA
VIAJES PRODUCTION BARCELO ESPAÑA	VIGILANCIA INTEGRADA S.S./GRUPO VINSA
WÜRTH ESPAÑA	

(Y otras muchas que prefirieron quedar en el anonimato.)

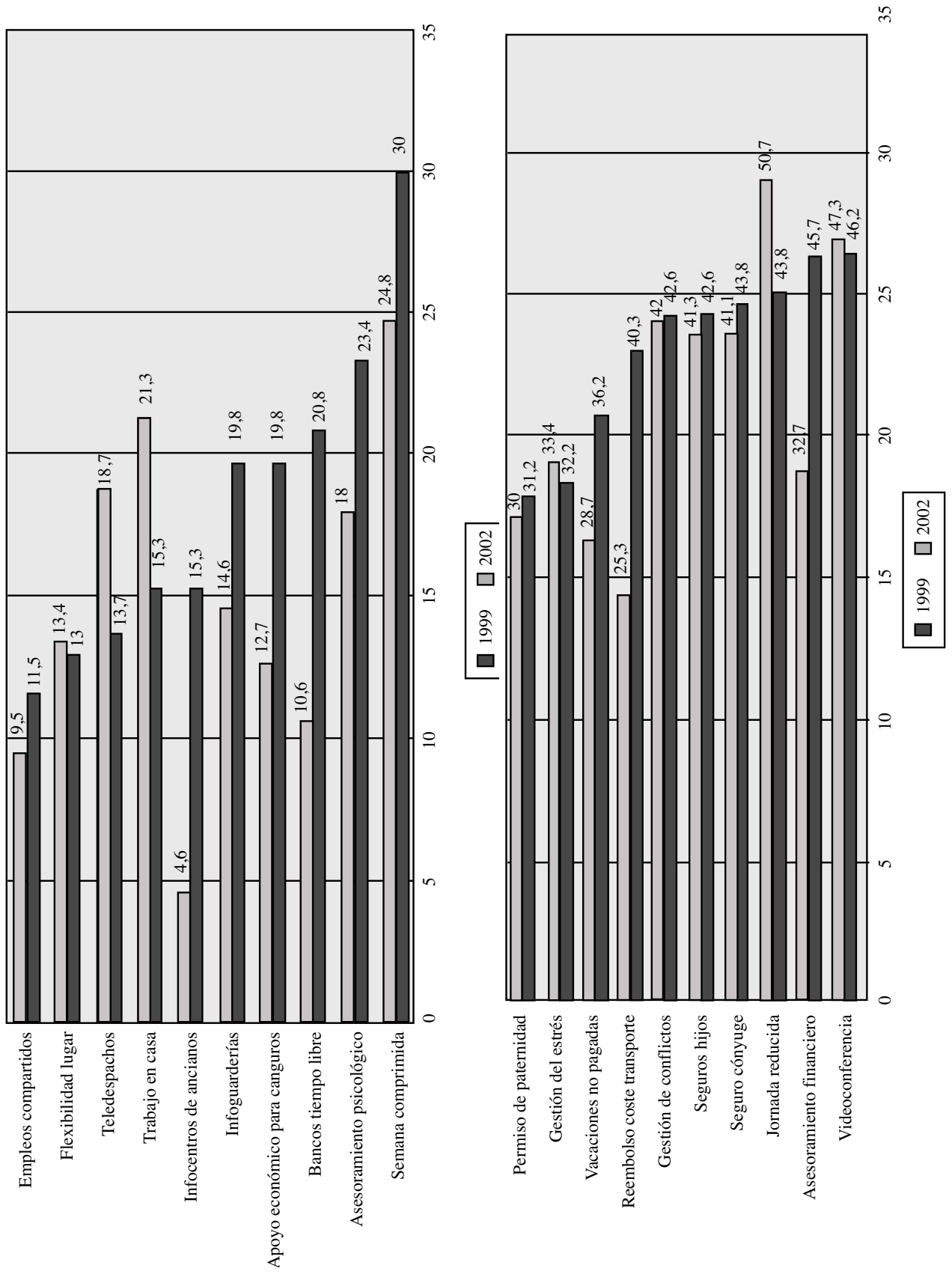
Anexo 3

POLITICAS DE CONCILIACION TRABAJO-FAMILIA
EN 150 EMPRESAS ESPAÑOLAS

Porcentaje de uso de las principales medidas en las empresas españolas
(Comparación IFREI 1999/IFREI 2002)



Anexo 3 (continuación)



Bibliografía

- Adams, G.A., L.A King y D.W. King (1996), «Relationships between job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, 81, 4, págs. 411-420.
- Alderfer, Charleen (1994), «A response to a feminist critique of organizational humanism», *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 30.
- Allen, T. D. y J. E. A. Russell (1999), «Parental leave of absence: Some not so family friendly implications», *Journal of Applied Social Psychology*, 29, págs. 166-191.
- Allen, T. D., D. E. L. Herst, C. S. Bruck y M. Sutton (2000), «Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research», *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, págs. 278-308.
- Anónimo (1997), «Business Week praises First Tennessee's work and family strategies», *Bank Marketing*, noviembre de 1997, págs. 10.
- Aryee, S. (1992), «Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women: Evidence from Singapore», *Human Relations*, 45, 8, págs. 813-837.
- Aryee, S., V. Luk, A. Leung y S. Lo (1998), «Role stressors, work-family conflict and well-being: an examination of the effects of spouse support and coping behaviors among employed parents in Hong-Kong», *Academy of Management Proceedings*, San Diego.
- Bailyn, Lotte (1993), «Breaking the Mold: Women, Men and time in the new Corporate world», The Free Press, Nueva York.
- Bartolomé, F. y P. Evans (2002), «Equilibrando trabajo y vida», capítulo «¿Cuesta mucho el éxito?», *Harvard Business Review*, Ediciones Deusto, págs. 39-70.
- Burden, D.S. y B.G. Googins (1987), «Balancing job and homelife study: Managing work and family stress in corporations», Boston University School of Social Work, Boston.
- Burley, K.A. (1995), «Family variables as mediators of the relationship between work-family conflict and marital adjustment among dual career men and women», *The Journal of Social Psychology*, 135, 4, págs. 483-497.
- Buunk, B.P. y M.C.W. Peeters (1994), «Stress at work, social support and companionship: towards an event-contingent recording approach», *Work & Stress*, 8, 2, págs. 177-190.
- Caggiano, C. (1992), «What do workers want?», Inc. (INO), 14, 11, págs. 101-102.
- Capelli, P., L. Bassi, H. Katz, D. Knoke, P. Osterman y M. Useem (1997), «Change at Work», Oxford University Press, Nueva York.
- Carlson, D.S. y P.L. Perrewé (1999), «The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict», *Journal of Management*, 25, 4, págs. 513-540.

- Crabb, S. (1995), «Four reasons to be family friendly», *People Management*, 1, 7, págs. 40-43.
- Evans, P. y F. Bartolomé (1981), «Must success cost so much? Avoiding the human toll of corporate life», Basic Books, Inc., Nueva York.
- Evans, P. y F. Bartolomé (1986), «The dynamics of work-family relationships in managerial lives», *International Review of Applied Psychology*, 35, págs. 371-395.
- Fletcher, J. y L. Bailyn (1996), «Challenging the last boundary: Reconnecting work and family».
- Fouad, N.A. y H.E.A. Tinsley (1997), «Editorial introduction. Work-family balance», *Journal of Vocational Behavior*, 50, págs. 141-144.
- Goldsmith, E. (ed.) (1988), «Work and family: Theory, research, and applications», *Journal of Social Behavior and Personality*, 3, 4, págs. 399-412.
- Hall, D.T. y J. Richter (1988), «Balancing work life and family life: What can organisations do to help?», *Academy of Management Executive*, 2, págs. 213-223.
- Jenner, Lisa (1994), «Work-family programs: looking beyond written policies», *HR Focus*, vol. 71, enero, págs. 19-20.
- Kanter, Rosabeth (1977), «Work and Family in the United States: a critical review and agenda for research and policy», Sage, Nueva York.
- Kanter, Rosabeth (1977), «Men and Women of the Corporation», Basic Books, Inc., Nueva York.
- Keller, R.T. (1987), «Cross-cultural influences on work and non-work contributors to quality of life», *Group and Organization Studies*, 12, págs. 304-318.
- Lambert, S. J. (2000), «Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior», *Academy of Management Journal*, 43, 5, págs. 801-815.
- Lewis, S. y K. Taylor (1996), «Evaluating the impact of family-friendly employer policies: A case study», en S. Lewis y J. Lewis (eds.), «The Work-family challenge: Rethinking employment», Sage, Londres, págs. 112-127.
- Lobel, S. A. y E.E. Kossek (1996), «Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the “family friendly” organization», en E. E. Kossek y S. A. Lobel (eds.), «Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace», Blackwell, Cambridge, MA, págs. 221-243.
- Lobel, S.A. y L. St. Clair (1992), «Effects of family responsibilities, gender, and career identity salience on performance outcomes», *Academy of Management Journal*, 35, 5, págs. 1.057-1.069.
- Melé, Domènec (coordinador) et al. (1995), «Empresa y vida familiar», IV Coloquio de Etica Empresarial y Económica, IESE, Universidad de Navarra.

- Osorio, M. (1995), «Presencia femenina en los cargos ejecutivos. Grado de ocupación y diferencias retributivas» (The female presence in the executive functions. Employment level and retribution differences), *Capital Humano*, 77, págs. 10-15.
- Perlow, Leslie A. (1997), «Finding Time», ILR Press and imprint of Cornell University Press.
- Pleck, J.H. G. L. Staines y L. Lang (1980), «Conflicts between work and family life», *Monthly Labor Review*, 103, págs. 29-32.
- Pleck, J.H. (1977), «The work-family role system», *Social Problems*, 24, págs. 417-427.
- Pleck, J.H. (1979), «Work-family conflict: a national assessment», documento presentado a la reunión anual de la Society of Social Problems, Boston.
- Roddick, Anita (1997), «The Stakeholder Corporation», Pitman Publishing.
- Sánchez-Runde, C. (1992), «Tiempo de familia y tiempo de trabajo: Cambio social, concierto y desconcierto», IESE, Universidad de Navarra, Barcelona.
- Sekaran, U. (1983), «Factors influencing the quality of life in dual-career families», *Journal of Occupational Psychology*, 56, 2, págs. 161-174.
- Sekaran, U. (1985), «The path to mental health: an exploratory study of husbands and wives in dual-career families», *Journal of Occupational Psychology*, 58, 2, págs. 129-137.
- Trillas, A. y P. Pérez (1999), «El imán de las empresas tecnológicas», *Actualidad Económica*, diciembre, págs. 20-26.

Referencias de los autores de la investigación

- Poelmans, S. (2001), «Cómo armonizar trabajo y familia en el nuevo siglo», en «Paradigmas del liderazgo» [How to harmonize work and family in the new century, en Paradigms of Leadership], McGraw-Hill Interamericana de España, cap. 13, págs. 195-211.
- Poelmans, S. y N. Chinchilla (2002), «El equilibrio entre trabajo y familia: ¿una preocupación en las empresas españolas?», en «La familia, esperanza de la sociedad», [The balance between work and family: A concern for Spanish firms?, en Family, Hope of the Society], EDICE, Barcelona.

Artículos en revistas académicas

- Poelmans, S., N. Chinchilla y P. Cardona (en prensa, 2003), «Family-Friendly HRM Policies and the Employment Relationship», *International Journal of Manpower*, Special Issue on Labour Markets, 24, 3.

Artículos en revistas profesionales

Chinchilla, N. y S. Poelmans (2001), «Políticas familiarmente responsables. Conciliar trabajo y familia. ¿Una preocupación en las empresas españolas?», *AEDIPE*, 17, págs. 27-39; 18, págs. 3-10. (This paper was awarded the Premio AEDIPE by the Spanish Association of Personnel Managers for best article of 2001.)

Notas técnicas

Poelmans, S. y N. Chinchilla (2001), «Family-friendly policies», Technical note FHN-330, IESE Publishing, Barcelona.