



Universidad de Navarra

Centro
Internacional
Trabajo y
Familia



Universidad de Navarra

IRCO

Estudio 23

POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS ORIENTADAS
A LA CONCILIACION VIDA PROFESIONAL-VIDA FAMILIAR
Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO

ANALISIS EN LAS MULTINACIONALES DE LA COMUNIDAD DE MADRID

M^a Nuria Chinchilla*
Steven Poelmans*
Pilar García-Lombardía**
Marta López***

Marzo 2005

* Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

** Investigadora Asociada, IESE

*** Profesora, UNED

Indice	Página
1. Contexto y marco teórico	1
2. Políticas para la conciliación	4
2.1. Políticas de flexibilidad	
2.2. Apoyo profesional	
2.3. Servicios familiares	
2.4. Beneficios extrasalariales	
3. Facilitadores de la cultura familiarmente responsable	17
3.1. Liderazgo	
3.2. Estrategia	
3.3. Comunicación	
3.4. Responsabilidad	
4. Cultura: Frenos e impulsores	27
5. Políticas y cultura FR y su relación con los resultados	33
6. Conclusiones finales	35
Anexo 1: Metodología	37
Anexo 2: Cuestionario IFREI-empleados	39
Anexo 3: Cuestionario IFREI para grandes empresas	45
Anexo 4: Disponibilidad de políticas FR en las multinacionales de la Comunidad Autónoma de Madrid	68

Indice de Figuras

Figuras	Pág.
<i>Disponibilidad de las distintas modalidades de flexibilidad horaria</i>	5
<i>Modalidades de permisos en las multinacionales de la Comunidad de Madrid</i>	7
<i>Modalidades para la flexibilidad de espacio</i>	9
<i>Políticas de flexibilidad en las multinacionales de la Comunidad de Madrid</i>	10
<i>Medidas de apoyo profesional en las multinacionales de la Comunidad de Madrid</i>	12
<i>Servicios de formación para empleados</i>	13
<i>Políticas de servicio para el cuidado de la familia</i>	14
<i>Beneficios extrasalariales</i>	15
<i>Uso de las diferentes políticas FR</i>	17
<i>Ejemplaridad de los directivos en las multinacionales de la Comunidad de Madrid</i>	18
<i>Sensibilización de los directivos de las multinacionales de Madrid</i>	18
<i>Sensibilización según los directivos de recursos humanos y percepción de empleados</i>	19
<i>Ejemplaridad según los directivos de recursos humanos y percepción de empleados</i>	20
<i>Fase de implantación</i>	21
<i>Presupuesto para conciliación</i>	22
<i>Comunicación interna</i>	23
<i>Comunicación externa</i>	24
<i>Consecuencias para los directivos que no cumplen las políticas FR</i>	25
<i>Asignación formalizada de funciones</i>	25
<i>Frenos en la cultura, según los directivos de recursos humanos</i>	28
<i>Percepción de frenos por parte de los empleados</i>	28
<i>Percepción de los empleados sobre la cultura de la empresa</i>	30
<i>Impulsores en la cultura, según los directivos de recursos humanos</i>	31
<i>Impulsores percibidos por los empleados</i>	32

**POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS ORIENTADAS
A LA CONCILIACION VIDA PROFESIONAL-VIDA FAMILIAR
Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO**

ANALISIS EN LAS MULTINACIONALES DE LA COMUNIDAD DE MADRID

1. CONTEXTO Y MARCO TEORICO

La incorporación masiva de la mujer al mercado laboral está produciendo una verdadera revolución social que afecta a todos los ámbitos: social, familiar, personal y, desde luego, empresarial. Las familias en las que ambos cónyuges trabajan fuera del hogar son cada vez más numerosas. Sin embargo, no todos los cambios necesarios para armonizar esta nueva situación se están produciendo al mismo ritmo. Los períodos de vacaciones de los hijos, los horarios comerciales y escolares, etc., hacen que cada vez se reclamen con más fuerza políticas de flexibilidad en las empresas y una cultura familiarmente responsable. Existen estudios que muestran que las parejas de doble ingreso experimentan un considerable desbordamiento, con repercusiones en el estrés y la ansiedad. Las diferentes medidas de conciliación entre vida familiar y profesional no son ya un asunto “de mujeres”: los padres de familia se están implicando cada vez más en la defensa de su rol de padre y pareja, ampliando su tradicional papel como “sustentador económico” de la familia.

Las consecuencias del conflicto entre trabajo y familia se dejan sentir no sólo en el plano personal (estrés, ansiedad, etc.) y social (descenso de la natalidad, de la celebración de matrimonios, rupturas familiares, etc.), sino que se dejan sentir de forma muy clara en las propias empresas. La rotación, el absentismo, la desmotivación o la falta de implicación con los objetivos de la empresa son sólo algunas de las consecuencias que pueden aparecer cuando la persona vive la tensión entre el ámbito familiar y el profesional.

Es así como, poco a poco, las empresas europeas están empezando a pensar en maneras de ayudar a sus empleados a conciliar el trabajo y la familia. Esto no se debe necesariamente a una preocupación por el bienestar de sus empleados. Estudios 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 atraer y retener a su plantilla. Los programas de trabajo/familia ayudan a alcanzar este objetivo. Teniendo en cuenta que España tiene a la vez 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.

Existen muy diversas maneras de cómo las empresas pueden ayudar a sus empleados a equilibrar el trabajo y la vida privada, que se denominan habitualmente como *políticas familiarmente responsables*. Todas estas medidas pueden agruparse en cuatro categorías:

- **Flexibilidad**

Una primera categoría de políticas que facilitan la armonización de trabajo y familia tiene como objetivo básico la flexibilidad. El razonamiento es simple: tanto el trabajo como la familia requieren tiempo y energía. Estas necesidades no siguen un horario estricto de x 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 ámbito 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. Es así como la delimitación entre trabajo y familia puede hacerse más flexible en el marco de un día, una semana, un mes o un año, permitiendo el espacio de algunas horas o medio día para adaptar el trabajo a las exigencias de la familia. Algunas modalidades de flexibilidad son: horarios de trabajo flexibles, horarios reducidos, puestos compartidos y semanas intensivas.

- **Política de servicios**

En este segundo grupo se contemplan diferentes tipos de servicios que reducen la carga del empleado fuera de la empresa. El razonamiento en este caso es simple: cuanto menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupado estará el empleado y más disponible estará para las responsabilidades del trabajo. Algunos ejemplos son el cuidado de niños, de personas mayores, así como tareas domésticas como la limpieza y la compra.

- **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, etc., es preciso adaptar el trabajo (la carga de trabajo o responsabilidades) o bien adaptar a la persona (capacitar al empleado para manejar el estrés).

- **Un plus importante: los beneficios extrajurídicos**

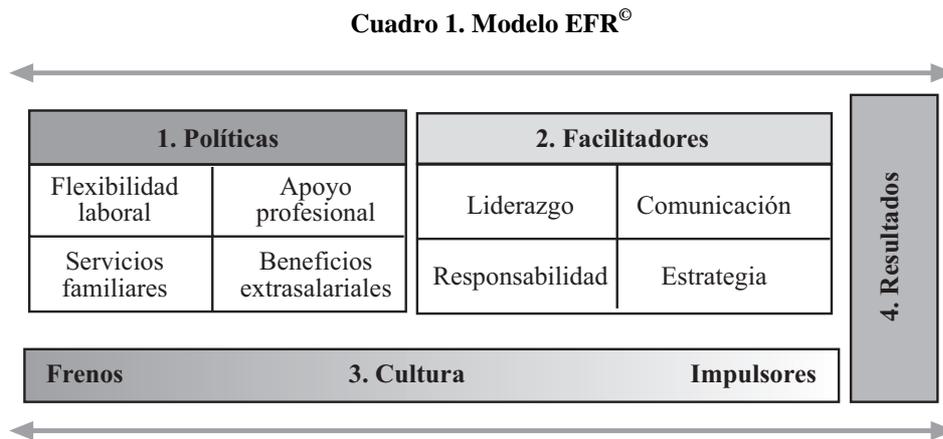
Una cuarta y última categoría consiste en diferentes tipos de beneficios extrajurídicos, también llamados “sociales”, que pueden aliviar las mentes de los empleados en cuanto al cuidado (y salud) de sus familias. (Seguro médico del cónyuge, de los hijos, para discapacitados, plan de jubilación, coche de la empresa, actividades lúdicas, etc.)

Las políticas formales son necesarias para lograr una adecuada conciliación entre trabajo y familia, pero no constituyen el único elemento a tener en cuenta. Dichas políticas son condición necesaria, pero no suficiente. Constituyen el marco de principios en el que ha de desarrollarse una cultura que, en el día a día, permita *de facto* la conciliación. En este

sentido, de poco sirve que una empresa ofrezca, por ejemplo, la posibilidad de aumentar el permiso de maternidad si, de hecho, acogerse a tal posibilidad implica reducir las posibilidades de promoción. Existen, por tanto, otros factores a tener en cuenta a la hora de valorar en qué grado una empresa es familiarmente responsable. El modelo EFR[®] de Chinchilla y Poelmans ofrece un marco de integración de todos los factores relevantes.

Modelo de empresa flexible y responsable (EFR[®])¹

El Cuadro 1 recoge los elementos que componen el modelo EFR[®]:



La estructura mostrada en el cuadro expone los elementos del modelo. Los resultados de la organización, que reflejan la verdadera existencia de una cultura flexible y responsable, no se alcanzan única y exclusivamente a través de la implantación de políticas formales. Es necesario que dichas políticas se armonicen con ciertos elementos facilitadores, fundamentales para cambiar la cultura.

Asimismo, existen frenos e impulsores de este cambio, que están presentes en la cultura de la organización, los cuales deben ser identificados para su mejora o control. Cada uno de estos elementos aporta información fundamental para la evaluación y el diagnóstico de la situación de una empresa en un momento del tiempo. Con estos elementos, es posible determinar cómo puede actuar una organización.

Cuadro 2. Cómo puede actuar una organización

Elemento	Objetivo
1. Políticas	Determinar la disponibilidad y formalización de distintas políticas empresariales, clasificadas en cuatro grandes categorías.
2. Facilitadores	Identificar cómo la empresa pone en práctica los cuatro pilares del adecuado desarrollo e implantación de políticas flexibles y responsables.
3. Cultura (frenos e impulsores)	Reconocer la existencia o ausencia de prácticas comunes que condicionan el avance de la organización hacia una cultura familiarmente responsable.
4. Resultados	Medir el impacto de los tres elementos anteriores, para establecer áreas de mejora continua que permitan seguir avanzando.

Veamos con más detalle cómo el modelo integra cada uno de estos elementos.

¹ Chinchilla, N. y S. Poelmans, «Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible y Responsable», Comunidad Autónoma de Madrid-IESE Business School, noviembre de 2004.

1. *Políticas* – Son las reglas formalmente diseñadas y comunicadas.

2. *Facilitadores* – Son los elementos básicos para liderar y comunicar el proceso de mejora continua, que ayudan a las organizaciones a poner los valores en práctica, de manera que se fomente una cultura organizativa flexible y responsable.

3. *Cultura* – Se refiere al uso práctico de estas políticas o prácticas y a hábitos o costumbres no formales, que impulsan o frenan el proceso de mejora, como por ejemplo fijar reuniones más allá del término de la jornada normal.

La consideración de cada uno de estos elementos en las empresas concretas permite conocer cómo es su realidad respecto al tema de la conciliación entre trabajo y familia, al tiempo que permite establecer las pautas de mejora más eficaces.

Estudio de la situación de las multinacionales en la Comunidad de Madrid: objetivos

Este estudio tiene tres objetivos, a partir de los cuales se formularán las hipótesis, algunas de ellas ya planteadas en el fundamento teórico.

1. *Determinar los paquetes de medidas que las multinacionales españolas, específicamente las de la Comunidad de Madrid, tienen que adoptar para solucionar el conflicto trabajo-familia.*

Varias son las razones que llevan a este conflicto, especialmente los horarios de trabajo extensos y rígidos y el rápido cambio en la participación de la mujer en el trabajo. Tenemos la impresión de que en España, por una mayor presión y por las características tradicionales de la familia, el estrés es mayor que en otros países, y las investigaciones en España son escasas. Elegir Madrid como capital de España y centro neurálgico, nos parece empezar la investigación utilizando los datos más relevantes.

2. *Estudiar la influencia de la cultura familiarmente responsable de la empresa, la eficacia de las políticas de apoyo a la familia y su efecto en el desempeño.*

3. *Contrastar las opiniones de los directivos de recursos humanos y los empleados: percepciones y experiencias.*

2. POLITICAS PARA LA CONCILIACION

Como ya se ha mencionado, las políticas familiarmente responsables agrupan el conjunto de medidas formales que se ponen en práctica en una empresa para ayudar a los empleados a conciliar su vida familiar con la profesional. Las cuatro categorías analizadas en el presente estudio empírico han sido las siguientes:

2.1. Políticas de flexibilidad

Flexibilidad de horario

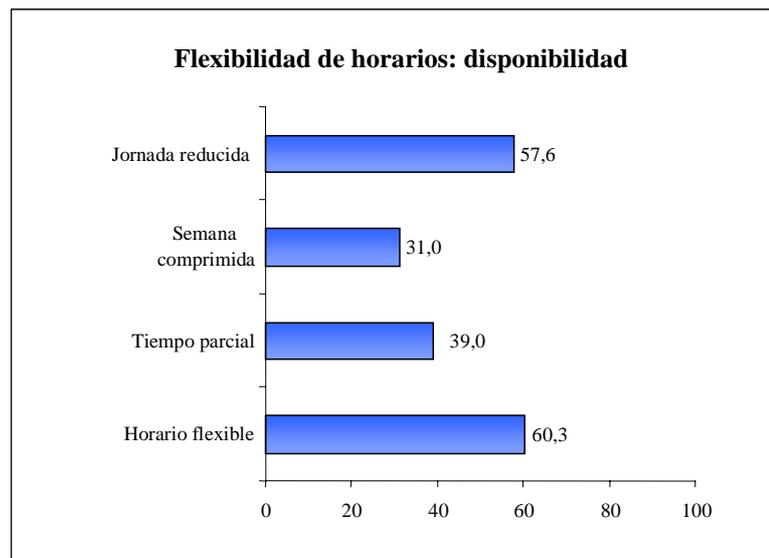
Las decisiones que facilitan flexibilizar los horarios de los empleados pueden desarrollarse en la medida en que se implanta el trabajo por objetivos, primando la consecución de los mismos sobre la mera presencia física en una oficina. Las posibilidades

que se abren en este sentido son diversas, y en el presente estudio se han analizado las modalidades más frecuentes:

- *Horario flexible*: los empleados deben trabajar ocho horas, pero pueden decidir ellos mismos a qué hora empezar y a qué hora marcharse de la empresa al final de la jornada.
- *Trabajo a tiempo parcial*: los empleados pueden trabajar media jornada.
- *Semana laboral comprimida*: los empleados pueden trabajar más horas al día a cambio de un día (o medio día) libre.
- *Jornada laboral reducida*: los empleados pueden trabajar menos horas al día o a la semana si acceden a tener un sueldo proporcionalmente inferior.

El horario flexible y la jornada reducida son las políticas más aplicadas en las multinacionales de la Comunidad de Madrid, con un 60% en el primer caso y un 58% en el segundo. La semana comprimida es la medida de flexibilidad que menos se aplica en estas empresas: sólo en un 31% de los casos analizados (véase Figura 1):

Figura 1. Disponibilidad de las distintas modalidades de flexibilidad horaria



Las diferentes medidas de flexibilidad horarias están disponibles para distintos colectivos de empleados dentro de la empresa:

Cuadro 3. Flexibilidad horaria, en porcentaje

<i>Disponibilidad</i>	Horario flexible	Tiempo parcial	Semana comprimida	Jornada reducida
Ninguno	39,68	61,00	69,00	42,40
Menos del 50%	17,46	6,78	13,80	15,30
50% o más	23,81	8,47	5,17	11,90
Todos	19,00	23,70	12,10	30,50

Los resultados muestran que la política de flexibilidad más utilizada por las multinacionales de la Comunidad de Madrid es la jornada reducida, disponible para todos los empleados en un 30% de los casos analizados, mientras que la modalidad de semana comprimida es la menos utilizada. No obstante, y de forma más general, si se consideran las medidas disponibles para el 50% o más de la plantilla, la disponibilidad de horario flexible y jornada reducida es prácticamente la misma, en torno al 42% de los casos estudiados.

El uso mayoritario del horario laboral flexible está ligado a una concepción del trabajo ligada más a los objetivos que a la presencia física. Desde un punto de vista económico, la jornada flexible no supone prácticamente ningún coste, más allá de la necesidad de dedicar algunas horas a su organización. Si el desempeño se mide en función de los resultados, y los objetivos pueden lograrse sin necesidad de una permanencia física del empleado en la oficina, la jornada flexible supone una muy buena opción. El trabajador –de cualquier nivel jerárquico– puede organizar su ámbito no profesional para poder estar al ciento por ciento las horas en que se encuentra en el trabajo. Esta medida, no obstante, choca con la todavía presente cultura de la presencia física, según la cual lo más importante es estar en la empresa, “hacer pasillo”, quedarse hasta muy tarde... a pesar de que el rendimiento no sea óptimo.

La jornada reducida, por otra parte, implica una cierta pérdida de poder adquisitivo por parte del empleado. A pesar de ello, es la segunda opción más utilizada. Posiblemente estemos ante casos en los que los empleados deciden “comprar” tiempo de ocio y de familia, es decir, ganar menos pero disponer de más tiempo para el ámbito personal. En el caso de las parejas llamadas “de doble ingreso” –donde ambos trabajan fuera del hogar, recibiendo una remuneración–, suele ser uno de los cónyuges quien se acoge a esta política, de manera que la reducción de los ingresos no sea tan notable.

Permisos y excedencias

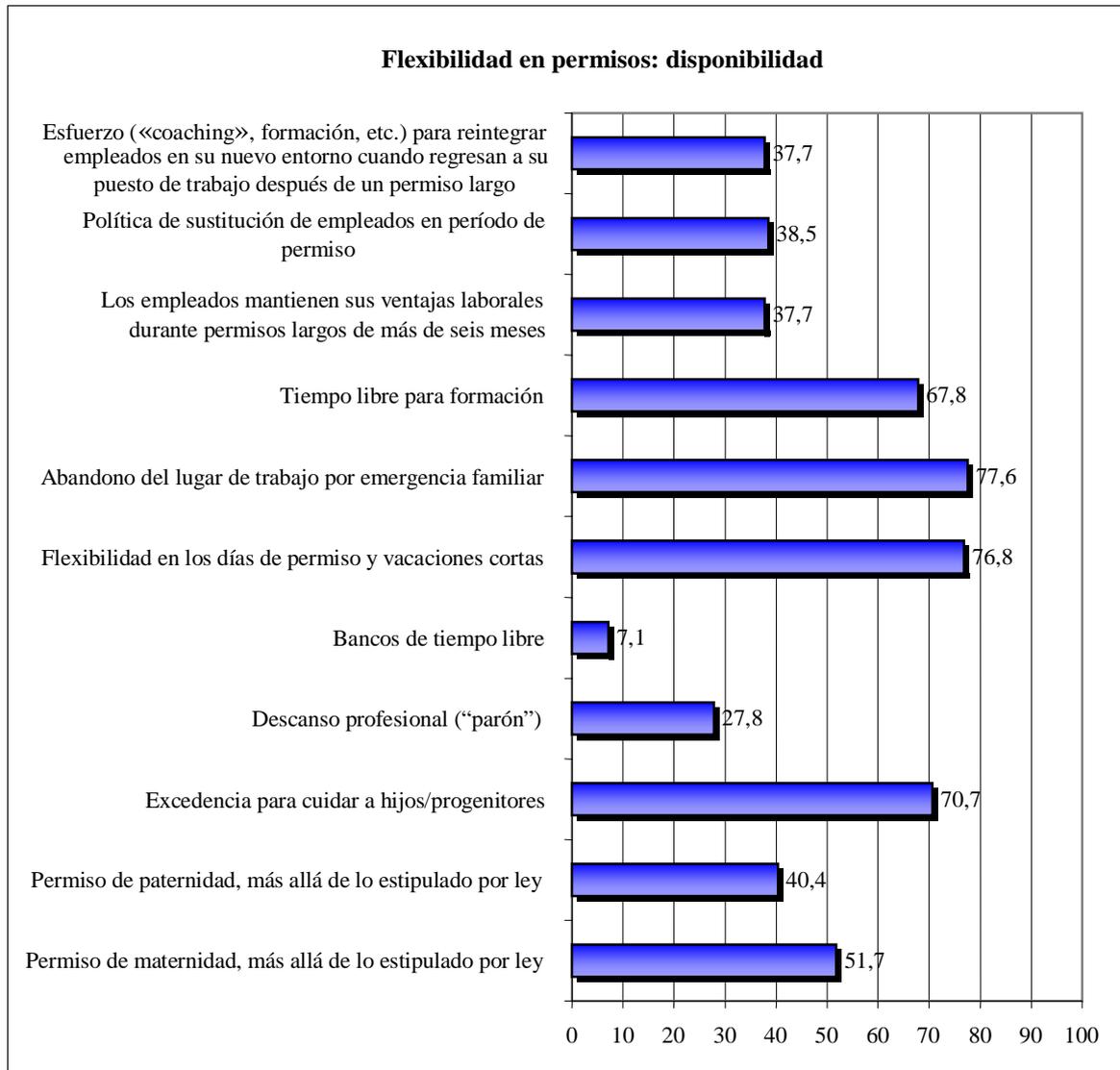
Además de disponer de horarios flexibles y de la posibilidad de poder elegir el tipo de jornada que más se adecua a las circunstancias personales, los empleados y directivos de una empresa pueden necesitar de forma puntual permisos de diferente tipo para hacerse cargo de asuntos familiares o personales. El ejemplo más evidente de esta situación es la maternidad y, desde hace algunos años, la paternidad. Pero la estructura de población de los países desarrollados, que se caracteriza por un importante envejecimiento, hace pensar que cada vez será más importante la necesidad de pedir permisos para atender no sólo a los hijos, sino también a los mayores de la familia: los abuelos. Esta necesidad ya no será exclusiva, como en el caso de los hijos, de los trabajadores casados o que viven en pareja, sino general.

Los permisos más largos o la excedencia permiten al trabajador dedicar su tiempo a asuntos no profesionales que requieren su completa atención, pero tienen una parte negativa: estos permisos suelen conllevar un parón en la trayectoria profesional, “perder el paso” en carreras profesionales concebidas como una sucesión lineal de etapas. El empresario debe asegurar, para que este tipo de permisos sean efectivos, la vuelta al mismo puesto y con el mismo potencial que se tenía.

Además de este tipo de situaciones, previsibles en cierto modo y con fecha de inicio y final, pueden presentarse otras emergencias imprevistas y, en ocasiones, difíciles de justificar. Pueden ser emergencias familiares respecto a un hijo, o a un familiar cercano, que obligan al empleado a ausentarse del trabajo. Los permisos largos permiten al empleado tomar las decisiones oportunas en momentos en que, por diversas circunstancias, su ámbito personal y/o familiar requiere una mayor atención. Estas circunstancias pueden ser muy variadas: desde la maternidad o la paternidad, a hacerse cargo de los mayores enfermos, enfermedades de los hijos o, simplemente, dedicar un tiempo a recapacitar sobre la propia trayectoria profesional o a adquirir formación complementaria. Las modalidades de permiso analizadas en el presente estudio han sido las siguientes:

De todas estas modalidades, las más utilizadas en las multinacionales de la Comunidad de Madrid son: la posibilidad de ausentarse del trabajo por emergencias, tomar días de permiso a cuenta de las vacaciones y solicitar días de permiso para dedicarlos a formación. En el otro extremo, la medida menos utilizable es la denominada “bancos de tiempo”. La Figura 2 muestra los resultados obtenidos al respecto:

Figura 2. Modalidades de permisos en las multinacionales de la Comunidad de Madrid



La posibilidad de ausentarse del trabajo ante una emergencia familiar, sin necesidad de justificar dicha situación, está disponible en casi un 80% de las multinacionales consideradas. Esta modalidad de permiso conlleva un importante grado de responsabilidad por parte del empleado –determinar cuándo se trata realmente de una urgencia–, y de confianza por parte de la empresa, puesto que no se requiere justificación previa.

Los bancos de tiempo libre, disponibles sólo en un 7% de las empresas multinacionales de la Comunidad de Madrid, son una opción relativamente nueva que resulta de difícil aplicación. Esta modalidad de permiso representa un grado muy elevado de flexibilidad y, por esto mismo, su disponibilidad conlleva complicaciones de gestión.

En general, las multinacionales de Madrid aplican en mayor medida las políticas de flexibilidad a largo plazo, es decir, las relativas a permisos y excedencias, que aquellas referentes a la distribución horaria de la jornada laboral.

Flexibilidad de espacio

Las medidas agrupadas bajo el título “flexibilidad espacial” se refieren a las posibilidades que la empresa ofrece al empleado para trabajar desde casa. Las diferentes modalidades de teletrabajo se han podido implantar gracias al enorme desarrollo de las telecomunicaciones y las tecnologías de la información, que permiten formas de comunicación tan rápidas y directas como la videoconferencia.

Para el empleado, la posibilidad de trabajar desde casa (o desde un despacho próximo a su hogar) representa no sólo poder ocuparse de la familia, sino también poder elegir su entorno de vida. Empiezan a no ser tan extraños los casos de profesionales que trasladan su lugar de residencia a zonas rurales muy poco pobladas, por ejemplo, buscando una mayor tranquilidad y calidad de vida, sin por ello desear el abandono de su trayectoria profesional. Las modernas tecnologías permiten, en estos casos, que el profesional pueda mantenerse en contacto diario con la empresa, realizando su trabajo y acudiendo sólo de vez en cuando a la oficina.

Para la empresa también existen ventajas en este tipo de trabajo. Por una parte, puede contar con profesionales independientemente de cuál sea su lugar de residencia. En determinados sectores, la posibilidad de contratar los servicios de un profesional que viva en otro país, e incluso en otro continente, puede ser una enorme ventaja competitiva. Pero además, la posibilidad de evitar a los empleados horas de desplazamientos y atascos supone un ahorro real de costes.

Las principales ventajas de esta nueva forma de trabajo son las siguientes:

- Flexibilidad del horario de trabajo
- Reducción de tiempo y dinero en desplazamientos
- Reducción del estrés
- Mayor autonomía
- Posibilidad de combinar el trabajo con la atención a la familia
- Elección personal del entorno de trabajo
- Aumento de la calidad de vida
- Mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio
- Mayores posibilidades laborales para discapacitados
- Posibilidad de disponer de empleados de alto valor aunque vivan a miles de kilómetros
- Flexibilidad de tiempo de localización
- Aumento de productividad
- Disminuciones en gastos generales y espacio de oficinas requerido
- Reducción del absentismo laboral
- Posibilidad de contratar profesionales “virtuales”

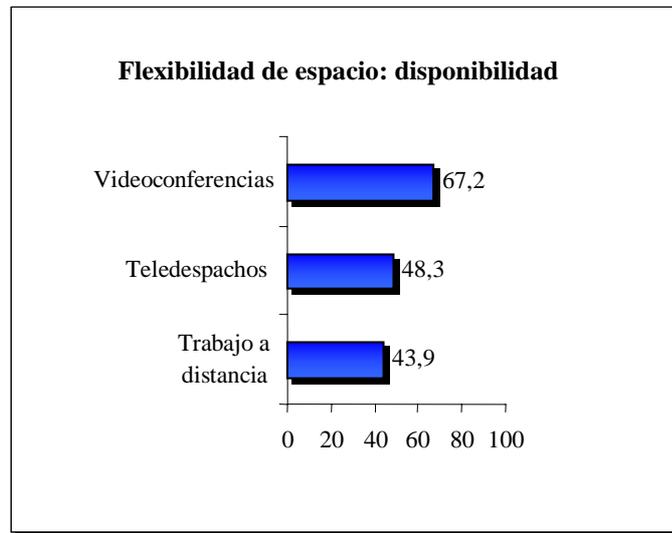
Sin embargo, no hay que perder de vistas algunos aspectos negativos:

- Ausencia de contacto personal
- Ausencia de soporte inmediato
- Protección social y laboral más complicada
- Dificultad de control de tiempo y calidad de trabajo
- Disminución de la confidencialidad de la información²

² Chinchilla, N. y S. Poelmans, obra cit.

El uso de videoconferencias es la medida más común en las multinacionales de Madrid: un 67% de las mismas lo tienen disponible. La posibilidad de realizar reuniones por videoconferencia evita viajes que, según las distancias, pueden suponer pasar muchos días fuera de casa. De esta forma, además, la empresa ahorra costes de desplazamiento.

Figura 3. Modalidades para la flexibilidad de espacio

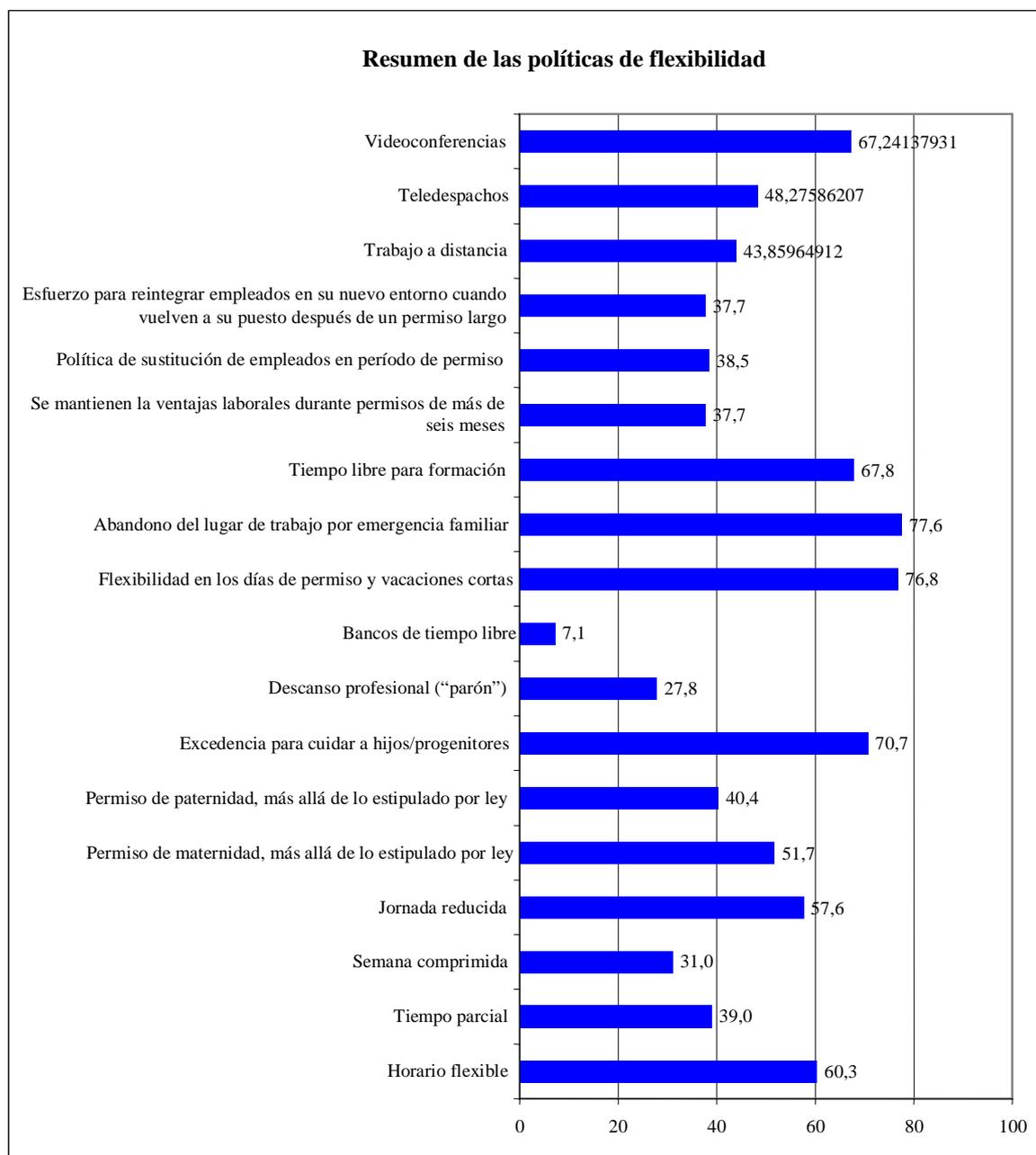


La posibilidad de tener un despacho en casa para poder trabajar desde él es proporcionada por casi el 50% de las multinacionales. En este caso, la empresa proporciona los medios necesarios (Internet, ordenador, fax, etc.) para que el empleado pueda realizar su trabajo y mantener la comunicación con las oficinas centrales. El trabajo a distancia, por último, también supone una opción bastante utilizada: casi el 45% de las multinacionales entrevistadas lo permiten. Supone ofrecer al empleado la posibilidad de trabajar ocasionalmente desde su casa, para evitar grandes desplazamientos, atascos, etc. En general, podemos considerar que las multinacionales de la Comunidad de Madrid utilizan en un grado relativamente elevado las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen para flexibilizar el espacio de trabajo.

En resumen, las políticas destinadas a favorecer la flexibilidad en las empresas multinacionales de Madrid se articulan sobre todo en torno a diferentes modalidades de permiso (véase Figura 4), siendo especialmente relevante la proporción de empresas que ponen a disposición de sus empleados la posibilidad de abandonar el lugar de trabajo ante una emergencia familiar (esta medida, además, está contemplada por la ley³), la posibilidad de tomarse permisos a cuenta de los días de vacaciones, la excedencia para cuidar a hijos o progenitores y la disponibilidad de tiempo libre para formación. Todas estas medidas se aplican en más del 70% de las empresas analizadas.

³ Ley 1/1995, Capítulo 2, Sección 5ª, art. 37 y negociación colectiva.

Figura 4. Políticas de flexibilidad en las multinacionales de la Comunidad de Madrid



2.2. Apoyo profesional

Hasta hace poco, los directores de personal de las empresas se encargaban básicamente de las nóminas, la selección y la promoción de los empleados: las tareas de tipo administrativo relacionadas con los empleados eran el núcleo de su trabajo. Sin embargo, desde hace algunos años asistimos al surgimiento de una nueva tendencia: el director de recursos humanos debe conocer a las personas que trabajan en la organización, saber de sus circunstancias personales y familiares, y buscar la forma de promover su desarrollo tanto profesional como personal. Para ello no basta con poner a su disposición programas de formación estandarizados, que mejoran sus habilidades técnicas de cara a lograr un mejor desempeño en su puesto de trabajo. Las empresas del siglo XXI tienden a establecer

programas a medida, que no abarcan sólo las capacidades técnicas, sino también otro tipo de cuestiones, tradicionalmente consideradas como privadas.

Entre las ayudas de este tipo que las empresas ponen a disposición de sus empleados, las más frecuentes son las siguientes:

- ***Asesoramiento de la trayectoria profesional, personal y familiar***

Para cuestiones relacionadas no sólo con la trayectoria profesional, sino también con la trayectoria vital. Se suele hablar explícitamente de la conciliación entre vida personal, familiar y profesional. Este tipo de asesoramiento puede ser ofrecido por el jefe inmediato, personas de recursos humanos o una empresa externa.

- ***Asesoramiento psicológico/familiar***

Para problemas sociales y/o psicológicos (por ejemplo, separación, hijos con problemas de aprendizaje, drogas, estrés, etc.). Ofrecido por el servicio médico de la empresa o subcontratado a una empresa externa.

- ***Asesoramiento legal***

Para problemas legales en los que el empleado necesite apoyo.

- ***Asesoramiento financiero/fiscal***

Para problemas fiscales, como por ejemplo créditos e impuestos, ofrecido por un experto fiscal, interno o externo.

- ***Asistencia para expatriados***

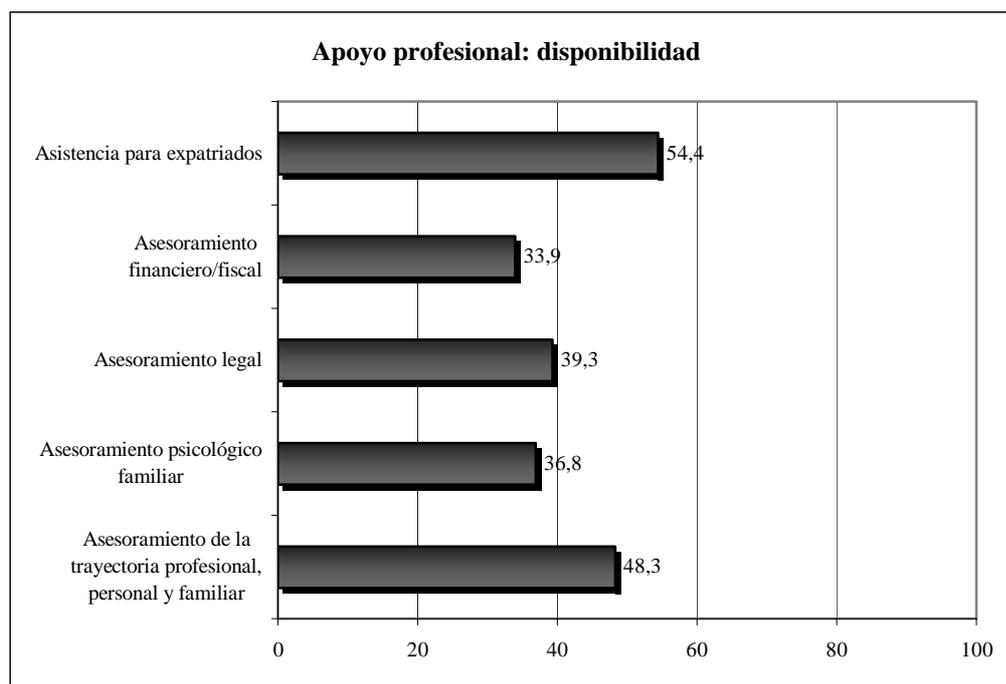
Para las familias de los empleados inmigrantes o emigrantes.

Los datos obtenidos en el presente estudio muestran una muy escasa presencia de este tipo de medidas en las empresas multinacionales de la Comunidad de Madrid: tan sólo la asistencia a expatriados alcanza el 50% de aplicación en las empresas consideradas. Por otra parte, teniendo como objetivo este estudio las empresas multinacionales, es lógico que sea ésta precisamente la opción ofrecida en mayor medida: no obstante –y tratándose de multinacionales–, parece que incluso la asistencia a expatriados debería ser más utilizada.

Del resto de las opciones de apoyo profesional, tan sólo la orientación sobre trayectoria profesional y personal se acerca al 50%. Posiblemente, las cuestiones mencionadas, como la ayuda en caso de problemas familiares, sean aún consideradas como cuestiones pertenecientes al ámbito personal: sería una intromisión por parte de la empresa invadir este ámbito. Sin embargo, la influencia de estos factores sobre el desempeño del empleado puede llegar a ser muy importante: se trata de preocupaciones que difícilmente pueden dejarse en la puerta de la oficina, como quien se quita un abrigo. Ayudar al empleado en estas circunstancias, ya sea a través de personas de la empresa o de una empresa subcontratada, puede suponer, entre otras cosas, una mejora de su rendimiento.

La Figura 5 muestra los resultados del estudio respecto a la disponibilidad de este tipo de políticas:

Figura 5. Medidas de apoyo profesional en las multinacionales de la Comunidad de Madrid



2.3. Servicios familiares

En este grupo se incluyen aquellas medidas cuyo objetivo es reducir la carga del empleado fuera del trabajo. Por una parte, este objetivo responde al razonamiento de que cuanto más ayuda tenga el empleado en sus asuntos extralaborales, menor será su preocupación y mejor el rendimiento dentro de la empresa. Pero sobre todo se pretende con estas políticas establecer una política de servicios paralela a la política salarial.

Formación y desarrollo

Este subgrupo de políticas de servicios se refiere a aquellas iniciativas que emprende la organización con el fin de mejorar las habilidades sociales y personales que el empleado puede necesitar para desarrollar su actividad en cualquier ámbito de su vida, y no sólo en el profesional. Las más frecuentes son las siguientes:

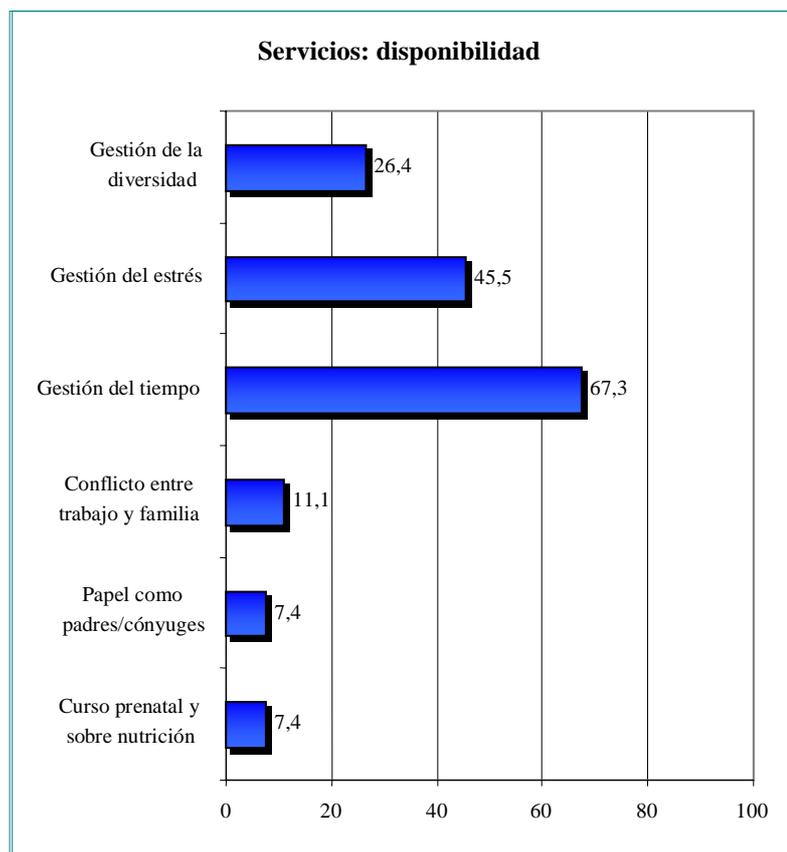
- *Curso prenatal y sobre nutrición*: curso que prepara a los empleados y a sus cónyuges ante el reto de ser padres.
- *Papel como padres/cónyuges*: cursos que ayudan a los empleados y a sus cónyuges ante los retos del matrimonio y la educación de los hijos.
- *Conflicto entre trabajo y familia*: cursos que ayudan a los empleados a afrontar los conflictos entre el trabajo y la familia, y a compatibilizar dos trayectorias profesionales.
- *Gestión del tiempo*: cursos que ayudan a los empleados a organizarse mejor.
- *Gestión del estrés*: cursos que ayudan a los empleados a descubrir las fuentes de su estrés y a adoptar técnicas de resolución de problemas.
- *Gestión de la diversidad*: cursos de formación sobre las diferencias entre hombres y mujeres en estilos de trabajo y dirección.

Como se ve, son cursos que ofrecen al empleado la posibilidad de adquirir la formación necesaria para hacer frente a situaciones y circunstancias de su vida personal. Con

la oferta de este tipo de formación se refuerzan los vínculos del empleado con la organización.

El nivel de disponibilidad de este tipo de servicios de formación en las multinacionales de la Comunidad de Madrid se presenta en la Figura 6:

Figura 6. Servicios de formación para empleados



La disponibilidad de este tipo de formación es muy escasa, salvo en aquellos cursos que tienen una relación más directa con el desempeño profesional: gestión del tiempo, del estrés y de la diversidad. Estos resultados son coherentes con los obtenidos en el ámbito de las políticas de apoyo profesional del apartado anterior. Una de las razones para esta baja disponibilidad podría ser la consideración de una separación bastante radical entre lo que es el ámbito privado y el profesional. La oferta de cursos de este tipo, relacionados con la vida matrimonial o la preparación al nacimiento de los hijos, podrían verse como una cierta invasión del ámbito privado. Pero siempre que sean opcionales, lo que se consigue es aumentar el compromiso del empleado con una empresa que se adelanta a sus necesidades y amplía su marco de referencia.

Cuidado de familiares

El cuidado de familiares es una de las cargas más importantes a las que se enfrenta una familia en que ambos cónyuges trabajan fuera del hogar. Los horarios escolares, las guarderías y el personal de apoyo que en muchas ocasiones es necesario, implican no sólo un gasto para los empleados, sino también una fuente de preocupación a la hora de escoger. Una de las consecuencias de estas dificultades es, sin duda, la actual tendencia demográfica a una bajísima natalidad. Entre los empleados de las multinacionales analizadas en este estudio, por ejemplo, el 35% de los casados no tienen hijos. De los que tienen hijos, el 40% tienen un solo hijo, y otro 43%, dos hijos.

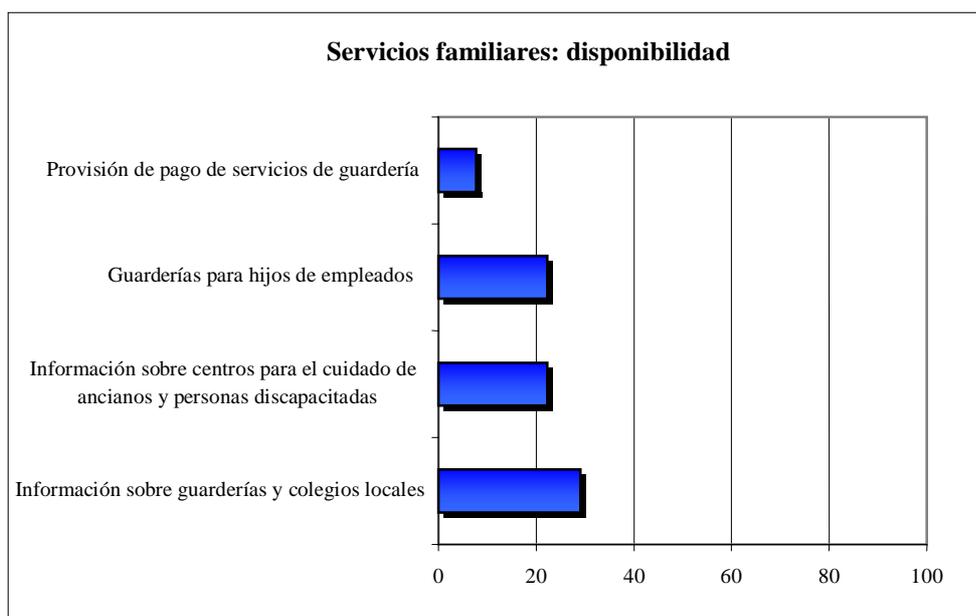
Por otra parte, la tendencia demográfica actual se caracteriza, además de por un drástico descenso de la natalidad, por un alargamiento de la esperanza de vida. Cada vez son más frecuentes las familias cuyos progenitores deben hacerse cargo no sólo de los hijos, sino también de los abuelos. Todo esto plantea una creciente complejidad de la situación familiar de aquellas familias de doble ingreso, que cada vez son más numerosas. Si tenemos en cuenta que este tipo de cuestiones (enfermedad de un hijo o de un padre, problemas de diverso tipo, etc.) tienen un fuerte impacto sobre el equilibrio emocional de la persona, encontramos que estas situaciones pueden convertirse en una importante fuente de estrés, frustración, etc.

Las empresas pueden ofrecer ayuda de muy distintas formas. Entre las más frecuentes están las siguientes:

- *Información sobre guarderías y colegios cercanos a la empresa.* Consiste en que los empleados puedan recurrir al departamento de recursos humanos para recibir este tipo de información.
- *Información sobre centros para el cuidado de ancianos y discapacitados.* Los empleados pueden consultar al departamento de recursos humanos sobre estas instituciones.
- *Guardería para hijos de empleados.* La empresa facilita los servicios de guardería gratuitos o subvencionados a sus empleados. Esta oferta puede hacerse dentro o fuera de la empresa.
- *Provisión o pago de servicios de guardería durante los viajes de trabajo o en horas extras.* A los empleados que tienen que viajar o trabajar durante el fin de semana se les compensa los servicios de guardería o canguro que tienen que pagar para estar disponibles para la empresa.

Como puede verse en la Figura 7, a pesar de la conveniencia de estas políticas, su implantación en las empresas multinacionales de la Comunidad de Madrid es aún escasa. Tan sólo las dos alternativas referidas a la oferta de información tienen alguna relevancia. Si bien es de destacar que ya más de un 20% de las empresas disponen de un servicio de guardería gratuita o subvencionada.

Figura 7. Políticas de servicio para el cuidado de la familia



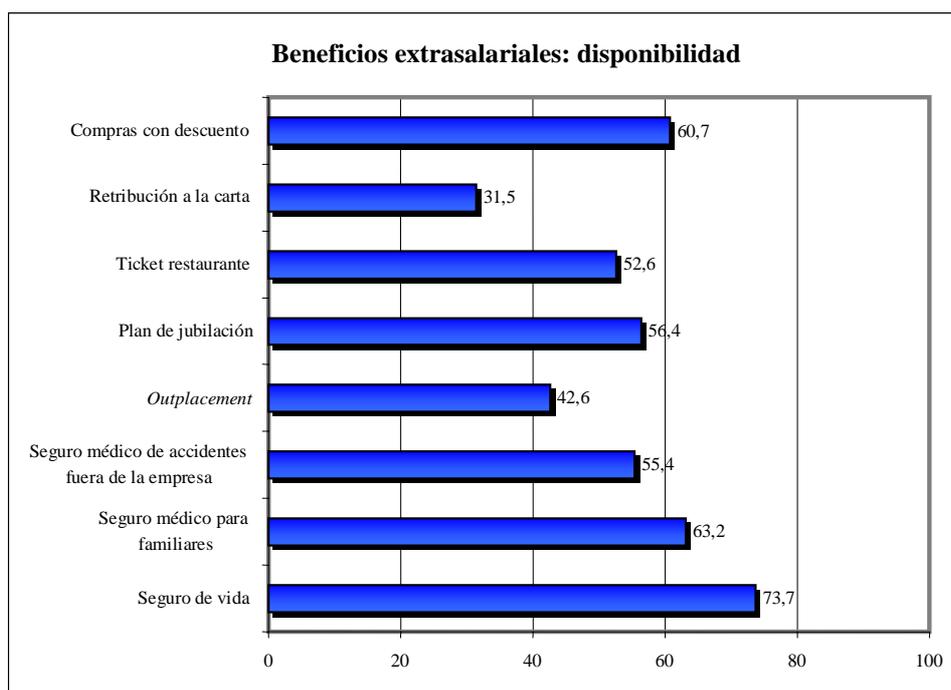
2.4. Beneficios extrasalariales

Los beneficios extrasalariales (o beneficios sociales) hacen referencia a las medidas tomadas por la empresa para reducir las cargas extraprofesionales de sus empleados, en lo que se refiere a atención y cobertura sanitaria del empleado y su familia. También suponen ciertas ventajas de tipo económico para el empleado. Los beneficios sociales más frecuentes son los siguientes:

- *Seguro de vida*: la empresa ofrece al empleado un seguro de vida en caso de fallecimiento.
- *Seguro médico para familiares*: la empresa facilita (total o parcialmente) a los familiares directos del empleado la posibilidad de suscribir un seguro médico con las mismas prestaciones.
- *Seguro médico de accidentes fuera de la empresa*.
- *“Outplacement”*: la empresa facilita la reorientación laboral de profesionales que tienen que dejar la empresa por motivos de reestructuración o cierre.
- *Plan de jubilación*: la empresa financia algún plan de jubilación al empleado (total o parcialmente).
- *Ticket restaurante*: éste es un beneficio otorgado por la empresa para cubrir total o parcialmente su gasto diario de almuerzos, mediante un ticket canjeable por comidas en distintos restaurantes.
- *Retribución a la carta*: la empresa ofrece a los empleados la posibilidad de dedicar parte de la paga variable a servicios personales en condiciones ventajosas: leasing de coche, compra de equipos informáticos, etc.
- *Compras con descuento*: la empresa ofrece a sus empleados la posibilidad de acceder a descuentos en la adquisición de productos o servicios propios.

Los resultados del estudio realizado sobre multinacionales de la Comunidad de Madrid muestran que, en el caso de los beneficios sociales, sí es elevado el número de empresas que ponen en práctica alguna de estas medidas, o todas. La Figura 8 presenta los resultados:

Figura 8. Beneficios extrasalariales



De estos datos vale la pena destacar especialmente dos aspectos que, por su novedad, se están convirtiendo en parte importante dentro del grupo de beneficios extrasalariales ofrecidos por las empresas: el *outplacement* y la retribución a la carta. El *outplacement* se refiere al servicio de recolocación de un empleado tras su despido. Se trata de ofrecer al empleado la posibilidad de reorientar su trayectoria profesional, mediante diferentes tipos de sesiones y debates. Todo ello permite a la persona recuperar su autoestima, conocer mejor sus puntos fuertes y débiles y enfrentar de forma más efectiva el proceso de búsqueda de empleo.

La retribución a la carta es una modalidad relativamente reciente en España, que consiste en que la empresa ofrece a los empleados la posibilidad de dedicar parte del salario variable a servicios personales que la empresa le ofrece en condiciones ventajosas: compra de equipos de informática, cursos de inglés, otros. La novedad no está en el hecho de que se produzca el pago en especie –posibilidad que existe en el mercado laboral desde hace tiempo, sino en que es el empleado quien decide la cantidad y el destino de ese pago.

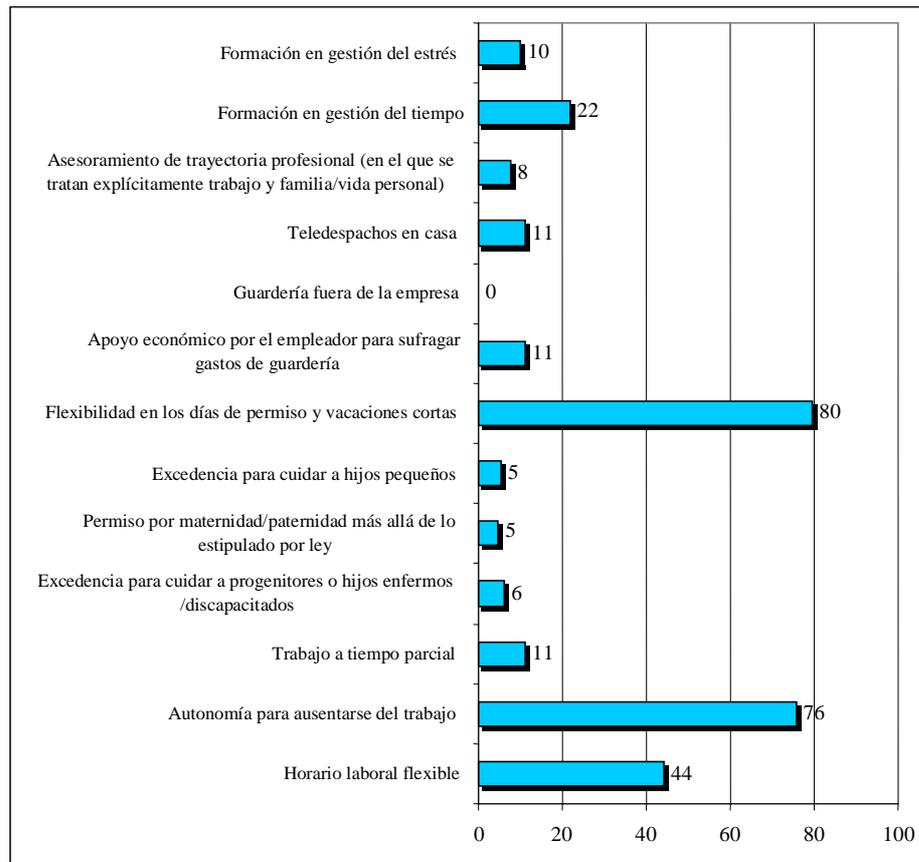
Resumen de disponibilidad de políticas

Los resultados del estudio muestran que entre las políticas familiarmente responsables que las empresas multinacionales de la Comunidad de Madrid ponen a disposición de sus empleados, las más frecuentes son las que se refieren a flexibilidad, en concreto las medidas que se refieren a flexibilidad para tomar permisos y excedencias (véase Figura 9). En cuanto a las políticas de flexibilidad de horario de jornada laboral, las más frecuentes son la jornada flexible y la jornada reducida. En el grupo de políticas que están disponibles en más del 60% de los casos, únicamente hay dos que no corresponden al grupo de políticas de flexibilidad: la oferta de formación en gestión del tiempo y la disponibilidad de seguro médico para familiares.

Ante estos resultados, la principal conclusión es que las empresas multinacionales de la Comunidad de Madrid utilizan sobre todo la flexibilidad como forma de apoyar la conciliación entre vida familiar y profesional. Dicha flexibilidad es, desde luego, relevante para las familias de doble ingreso, pero no debe considerarse como la única política viable. Por lo que respecta a las medidas menos utilizadas, encontramos que la disponibilidad de servicios de formación en ámbitos no claramente profesionales es poco más que residual, al igual que la utilización de la semana comprimida. Por lo que respecta al grupo de servicios de formación, en los que se incluyen cursos para padres, sobre nutrición, etc., parece que su inclusión en la oferta de la empresa hacia el empleado aún es escasa y quizá podría considerarse como una cierta invasión del ámbito privado. No se valoran suficientemente los beneficios de este tipo de políticas, que crean una cultura de empresa familiarmente responsable y son clara manifestación de la preocupación de la empresa por el bienestar integral de sus empleados.

Hasta el momento hemos hecho referencia a las políticas ofrecidas por las empresas para ayudar a sus empleados a conciliar trabajo y familia. Cabría preguntarse ahora cuál es el uso que los empleados hacen de dichas políticas. Los datos de la encuesta realizada a los empleados muestran que el uso de estas políticas no está tan extendido como cabría esperar.

Entre las medidas más utilizadas está la de poder tomar permisos cortos a cuenta de las vacaciones: el 80% de los empleados declara haberla utilizado en alguna ocasión. En segundo lugar, el 75% de los empleados afirma haber utilizado la posibilidad de ausentarse del trabajo para atender alguna urgencia familiar. Estas son las políticas de flexibilidad más utilizadas, junto a la jornada flexible, que lo es en menor medida. El uso del resto de las medidas de flexibilidad y responsabilidad no llega al 20% –salvo en el caso de la formación en gestión del tiempo. En páginas posteriores estableceremos algunas hipótesis sobre la causa o causas de esta infratilización de las políticas FR.

Figura 9. Uso de las diferentes políticas FR

3. FACILITADORES DE LA CULTURA FAMILIARMENTE RESPONSABLE

Además de las políticas de flexibilidad y conciliación, el modelo EFR[®] contempla también dos aspectos clave para que se dé o no un verdadero proceso de cambio hacia una EFR: los facilitadores (estrategia, comunicación, liderazgo y responsabilidad) y la cultura empresarial medida por los frenos e impulsores. Los facilitadores son los auténticos pilares del desarrollo e implantación de políticas flexibles y responsables: son los elementos básicos que ayudan a las empresas a poner en práctica los valores, de manera que se fomente una cultura organizativa flexible y responsable.

Los facilitadores identificados en el modelo son los siguientes:

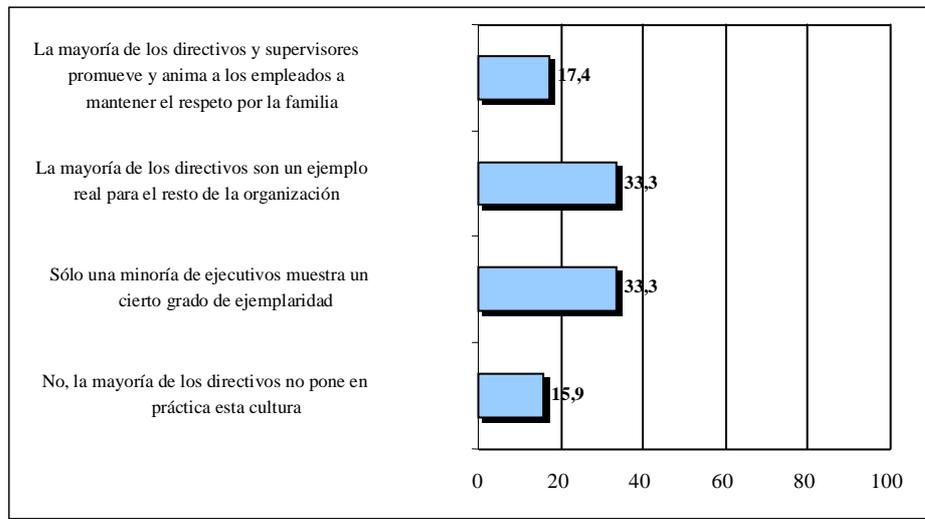
3.1. Liderazgo

Las organizaciones flexibles y responsables cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su organización en cuanto al proceso de cambio que es necesario para convertir su organización en una empresa familiarmente responsable. Unen y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de ejemplo a sus colaboradores. Reconocen abiertamente la importancia de conciliar el trabajo y la vida familiar y personal como base para el éxito del negocio, e integran este enfoque para construir un clima de trabajo de apoyo. En definitiva, son los directivos la pieza clave para que las políticas y los programas de conciliación trabajo y familia sean vida en la empresa y perduren en el tiempo.

En este contexto, el liderazgo se plantea en términos de dos cuestiones: en qué medida los directivos dan ejemplo en el uso de las políticas flexibles y responsables, y hasta qué punto son conscientes de los problemas planteados por la conciliación y la necesidad de diseñar e implantar políticas flexibles y responsables.

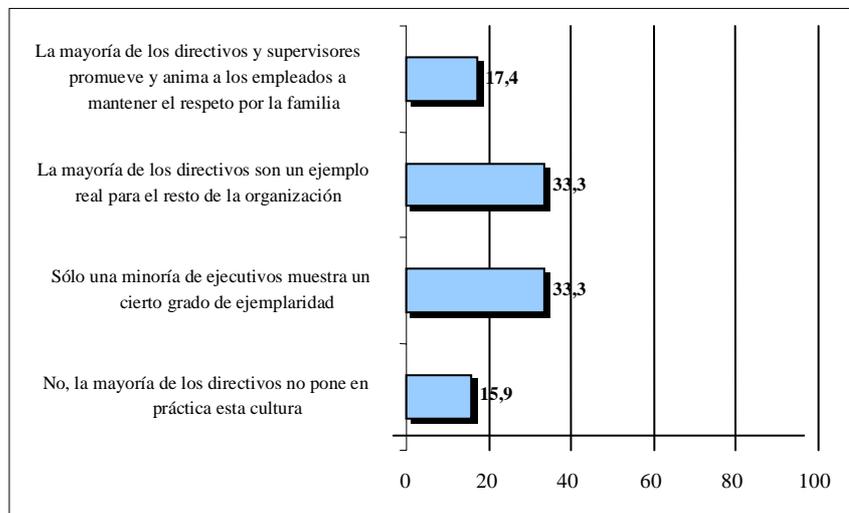
El estudio empírico señala que sólo en un 17% de los casos, los responsables de recursos humanos de las empresas encuestadas consideran que los directivos son plenamente ejemplares en este sentido, promoviendo y animando a los empleados a que utilicen las políticas de flexibilidad. Un porcentaje muy similar, el 16%, considera que la mayoría de los directivos no pone en práctica ninguna de estas políticas, es decir, que son un mal ejemplo para los empleados (véase Figura 10)

Figura 10. Ejemplaridad de los directivos en las multinacionales de la Comunidad de Madrid



En cuanto a la cuestión de hasta qué punto son conscientes del problema y de la necesidad de diseñar políticas al respecto, los porcentajes varían sustancialmente. En este caso, casi el 50% considera que gran parte de los directivos son conscientes de dicha necesidad, mientras que sólo un 9% señala que ningún directivo lo es:

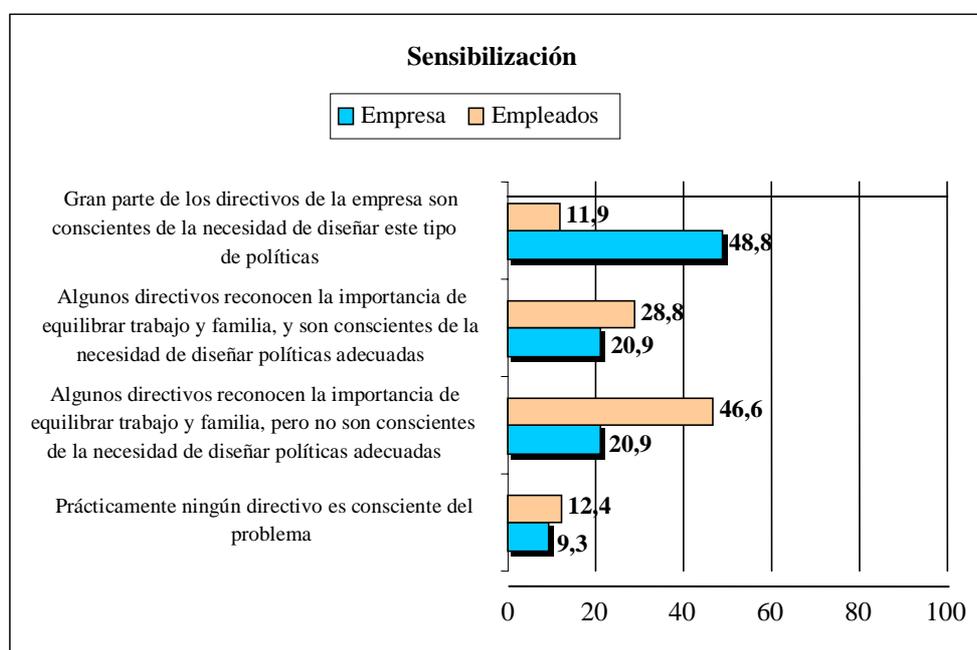
Figura 11. Sensibilización de los directivos de las multinacionales de Madrid



Parece existir, por tanto, una cierta inconsistencia entre el grado en que los directivos comprenden el problema y la necesidad de implantar soluciones y la forma en que ellos mismos ponen en práctica estas políticas en el día a día. Puesto que en este punto de la investigación se están tratando aspectos relacionados con el día a día de la organización, y no sólo con la formalización o no de ciertas políticas, resulta interesante analizar las respuestas que a estas mismas preguntas dan los propios empleados de las empresas multinacionales de la Comunidad de Madrid. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto, cuando menos, un excesivo optimismo por parte de la dirección a la hora de valorar el liderazgo de sus directivos en materia de conciliación.

¿En qué medida la dirección está sensibilizada respecto al equilibrio entre trabajo y familia?

Figura 12. Sensibilización según los directivos de recursos humanos y percepción de los empleados

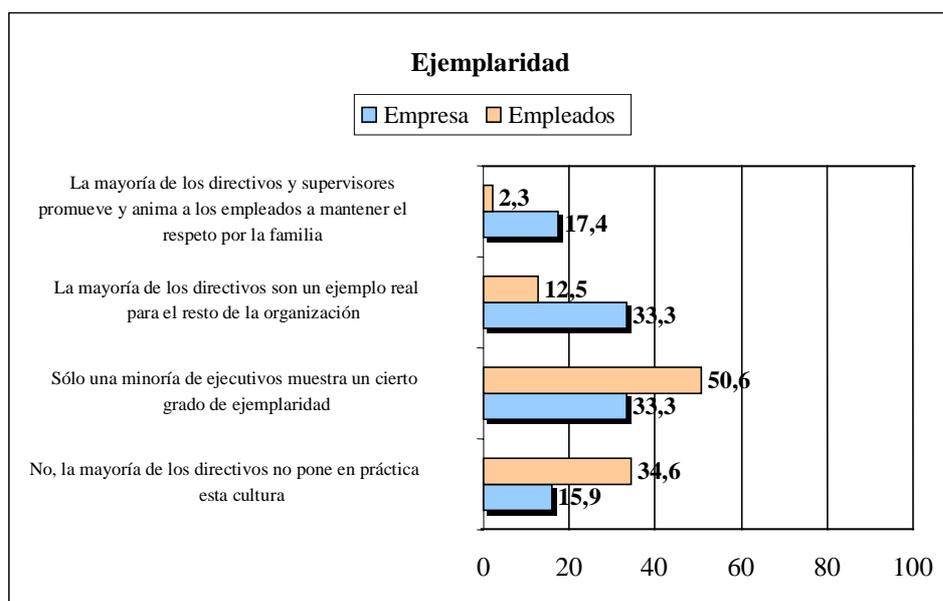


Como puede observarse, la percepción de los empleados es bastante negativa: tan sólo el 12% de los encuestados considera que la mayoría de los directivos son conscientes de la necesidad de diseñar e implantar políticas flexibles y responsables. La mayoría, casi un 50%, considera que algunos directivos reconocen el problema pero no son conscientes de la necesidad de diseñar tales políticas.

En el tema de la ejemplaridad, las diferencias también están presentes, como puede observarse en la Figura 13.

¿Son los directivos de la organización un ejemplo para el resto de los empleados a la hora de ser familiarmente responsables?

Figura 13. Ejemplaridad según los directivos de recursos humanos y percepción de los empleados



Según estos datos, sólo un 2% de los empleados considera que los directivos de su empresa promueven el respeto a la familia. Nuevamente, el 50% considera que son sólo una minoría los directivos que muestran un cierto grado de ejemplaridad. Y un dato que no debe ser pasado por alto: más de la tercera parte de los entrevistados considera que los directivos no son un ejemplo en este sentido, puesto que no ponen en práctica la cultura familiarmente responsable.

Los resultados obtenidos en este pilar básico para la evolución hacia una empresa familiarmente responsable son un tanto preocupantes en dos aspectos. Por una parte, la notable discrepancia entre la opinión de los responsables máximos de las empresas y la percepción de los empleados debería ser suficiente como para revisar los comportamientos y actitudes de los directivos. Pero, además, el tema resulta especialmente importante si tenemos en cuenta la estrecha relación entre el liderazgo y la obtención de resultados económicamente favorables para la empresa. En este sentido es preciso señalar que el estudio empírico muestra una notable correlación entre el liderazgo y la evolución de los resultados empresariales en los últimos tres años⁴. Los resultados se han valorado en función de las siguientes variables:

- Calidad de productos, servicios o programas
- Desarrollo de productos, servicios o programas nuevos
- Capacidad de atraer empleados esenciales para la empresa
- Capacidad de retener empleados esenciales para la empresa
- Satisfacción de clientes
- Relaciones dirección-empleados
- Relaciones entre empleados en general
- Marketing

⁴ El coeficiente de correlación hallado es de 0,78. Este coeficiente mide la correlación entre dos variables, y su valor varía entre +/- 1 y 0. El valor 0 indica ausencia de correlación.

- Crecimiento en ventas
- Beneficios
- Cuota de mercado

El factor de liderazgo muestra una correlación especialmente fuerte con la capacidad de la empresa para retener a los empleados esenciales para la organización. Por tanto, podemos concluir que las consecuencias de no cuidar el liderazgo en lo referente a la sensibilización y la ejemplaridad respecto a la conciliación se dejan sentir con bastante contundencia en la cuenta de resultados, especialmente a través de la incapacidad de la empresa para retener a los mejores empleados.

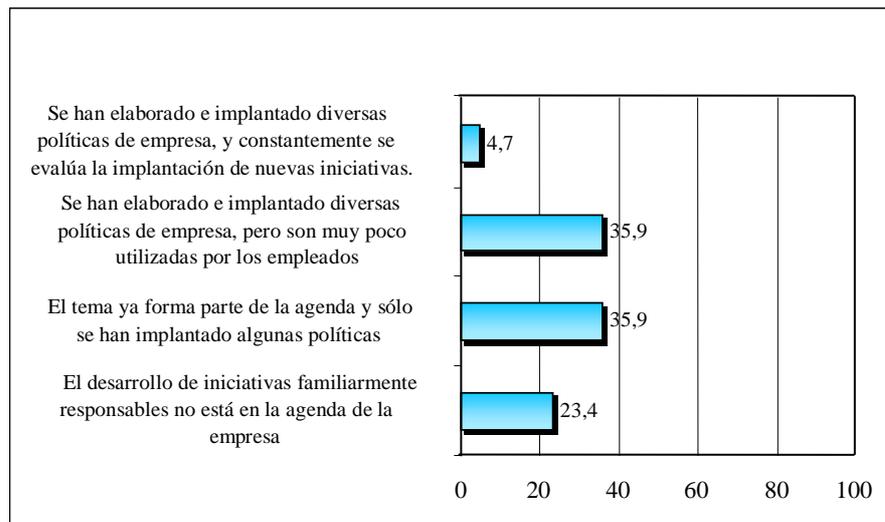
3.2. Estrategia

El compromiso de la organización para crear una cultura que anime y fomente el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal es fundamental. Destinar tiempo, personal y recursos a estas iniciativas, diseñar una estrategia de acción, así como incorporar el respeto a la familia de los empleados en la misión, la visión y los valores de la empresa, constituyen señales claras de cambio.

Según el grado en que se hayan implantado y se utilicen las políticas de flexibilidad y responsabilidad, podremos considerar en qué fase se encuentra la empresa. Los datos del estudio indican que la mayoría de las multinacionales de la Comunidad de Madrid (algo más del 70%) están en una fase intermedia del proceso, habiendo diseñado e implantado algunas políticas, pero siendo su uso aún restringido por parte de los empleados. Casi la cuarta parte de las multinacionales –el 23%– señalan que el tema no está en sus agendas, y sólo un 4,7% manifiesta estar en una fase de consolidación del proceso.

¿En qué fase se encuentra su empresa en el diseño e implantación de políticas familiarmente responsables?

Figura 14. Fase de implantación

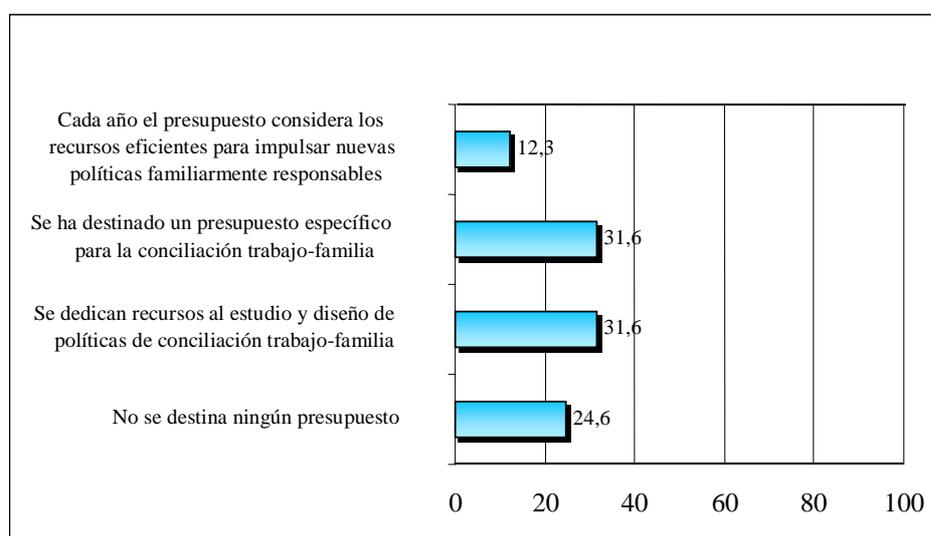


Un dato muy relevante a la hora de analizar en qué medida se están implantando de verdad estas políticas en la empresa, y en qué grado existe una preocupación real en la dirección de la misma, es el que procede del análisis del presupuesto: si no existe asignación de recursos para este tema (como ocurriría con cualquier otro ámbito), tendríamos que concluir que el desarrollo de políticas flexibles y responsables no es un tema prioritario.

Los datos del estudio al respecto señalan que algo más del 60% de las empresas multinacionales de Madrid tienen un cierto presupuesto asignado. El 12% dedica anualmente una partida del presupuesto a impulsar nuevas políticas familiarmente responsables: estas empresas son las que podemos considerar que han alcanzado un nivel de madurez importante como EFR. No obstante, en el extremo opuesto encontramos que casi la cuarta parte manifiesta no destinar ningún presupuesto a este asunto.

¿Se destina algún presupuesto de la compañía para el desarrollo de políticas/ prácticas?

Figura 15. Presupuesto para conciliación



El análisis de la estrategia, a la luz de los datos obtenidos, nos permite considerar que aproximadamente el 10% de las multinacionales de la Comunidad de Madrid están en una fase de cierta madurez en su desarrollo como empresas familiarmente responsables. Por detrás de ellas, algo más de un 60% están en una fase más incipiente, dedicando recursos económicos al diseño e implantación de políticas flexibles y responsables, pero enfrentándose todavía a los obstáculos propios de una cultura lejana a este tipo de medidas. Por último, una cuarta parte de las multinacionales no están todavía dirigiendo claramente su estrategia en esta dirección.

Al igual que ocurría en el caso del liderazgo, la estrategia está muy relacionada con la obtención de resultados⁵. De forma individual, tanto el avance en la fase de desarrollo como EFR como la dedicación de recursos económicos al impulso de la conciliación entre trabajo y familia están correlacionados positivamente con la retención de los empleados clave para la empresa y la capacidad para atraer a empleados esenciales para la organización. Según estos datos, es muy posible que las empresas que aún no tienen en su agenda la implantación de políticas familiarmente responsables o no dedican recursos, comiencen a experimentar incrementos en la rotación de sus empleados, con el consiguiente impacto negativo en la cuenta de resultados.

⁵ El coeficiente de correlación entre la estrategia y los resultados es de 0,68.

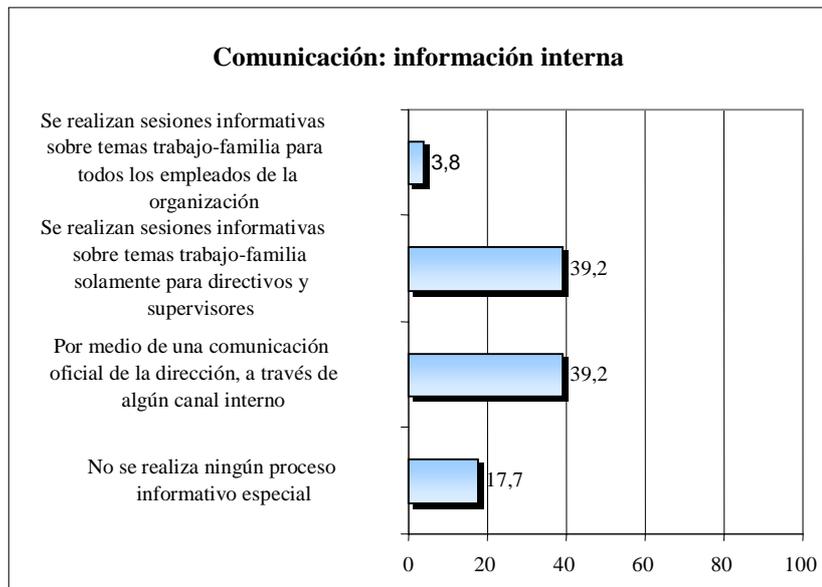
3.3. Comunicación

La necesidad de comunicar, tanto interna como externamente, el programa de conciliación, las políticas, instrucciones, objetivos y metas, es común a todas las organizaciones; además, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden y asumen su papel en la organización. Promover consistente y efectivamente una cultura flexible y responsable a través de la comunicación, se transforma así en una necesidad para el éxito de las políticas formales.

Los datos obtenidos muestran, por una parte, que las sesiones informativas, cuando se realizan, son sólo para directivos y supervisores en casi el 40% de las multinacionales. En el mismo porcentaje, las comunicaciones referentes a los temas de conciliación se hacen a través de algún canal interno.

¿Cómo se dan a conocer a los empleados las distintas iniciativas familiarmente responsables?

Figura 16. Comunicación interna

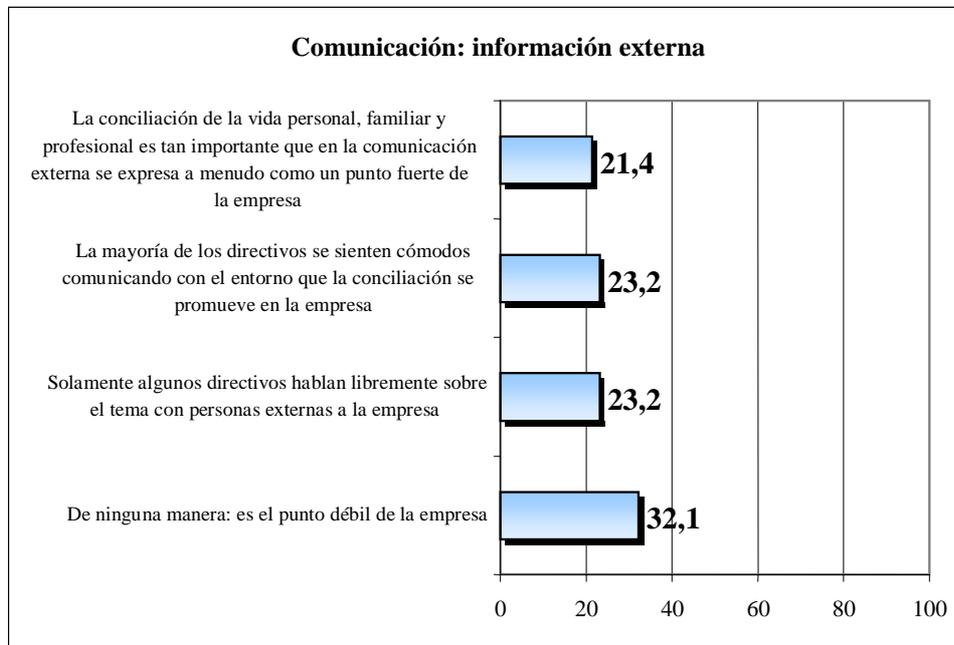


Estos datos reflejan una cierta ineficacia en la comunicación interna de las políticas e iniciativas familiarmente responsables. La información recogida de las empresas es coherente con la manifestada en la encuesta a los empleados. Estos manifiestan en un 27% de los casos que no se produce comunicación de ningún tipo respecto a estos temas. Un 46% de los encuestados afirma que las comunicaciones se realizan de forma escrita, en tablones de anuncios, por correo electrónico o medios similares. Un 30% considera que estas comunicaciones se hacen de forma oral, y sólo un 5% manifiesta que existen en sus empresas sesiones informativas. Tal diferencia de porcentajes, especialmente en lo que se refiere a las sesiones informativas, puede deberse al nivel jerárquico de los entrevistados, que en un 52% ocupan puestos inferiores al de mando intermedio. Como hemos visto, las sesiones informativas se reservan en gran medida para los directivos de mayor nivel jerárquico.

En cuanto a la comunicación externa, en la medida en que la conciliación entre familia y trabajo sea un valor de la empresa, vivido en el día a día, llegará a constituir un pilar fundamental de su cultura e, incluso, de su *know how*. Empleados y dirección se sentirán orgullosos de trabajar en una empresa familiarmente responsable, y esto se traducirá en la incorporación de este valor a la imagen de la organización. Los datos del estudio realizado indican que, por el momento, las multinacionales de la Comunidad de Madrid están aún algo lejos de esta situación.

¿En qué medida el equilibrio entre trabajo y familia se ha incorporado a la comunicación externa de la empresa?

Figura 17. Comunicación externa



El hecho de que el 32% de los representantes de estas multinacionales señalen que es un punto débil y que no se ha incorporado de ninguna manera a la comunicación externa, parece representar, en cierto modo, el reconocimiento de una situación que debe modificarse. El resto de los datos indican que de forma más o menos explícita se empieza a hablar de los temas de conciliación. El hecho de que más del 20% de las multinacionales hayan incorporado este valor a su comunicación externa, presentándolo como un punto fuerte, es un buen indicador de la tendencia que marcan estas empresas.

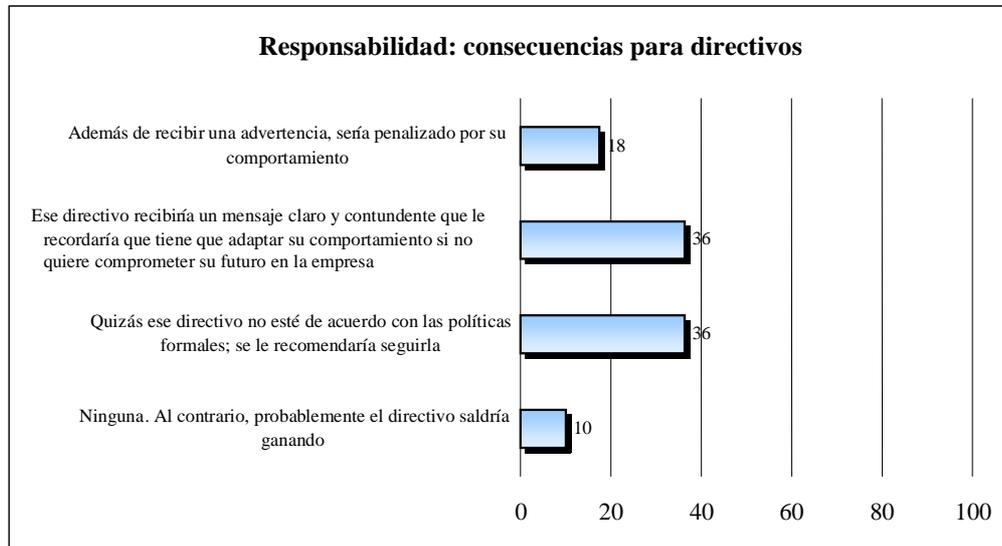
3.4. Responsabilidad

Para que una organización cambie, resulta clave que los individuos se hagan responsables tanto de la implantación de las políticas formales como de su utilización. La cultura flexible y responsable se construye sobre la base de la confianza, la madurez y la profesionalidad de cada uno de los involucrados. La dirección contempla medidas para asesorar el desempeño de los directivos responsables del diseño y la implantación del programa flexible. ¿Cuáles serían las consecuencias para un directivo que incumpliera las normas del programa de flexibilidad y responsabilidad?

El 10% de los responsables consultados estiman que no ocurriría absolutamente nada: parece un porcentaje elevado si tenemos en cuenta lo que pasaría si ese mismo directivo incumpliera alguna otra norma... El 17% afirman que recibirían una seria advertencia y serían penalizados. Entre estos dos extremos, y con una misma representación (36%), en el resto de las empresas las consecuencias variarían de una amonestación más o menos estricta a un simple recuerdo del deber de cumplir las normas.

¿Cuáles son las consecuencias para un directivo o supervisor que fuera contra el programa de políticas familiarmente responsables?

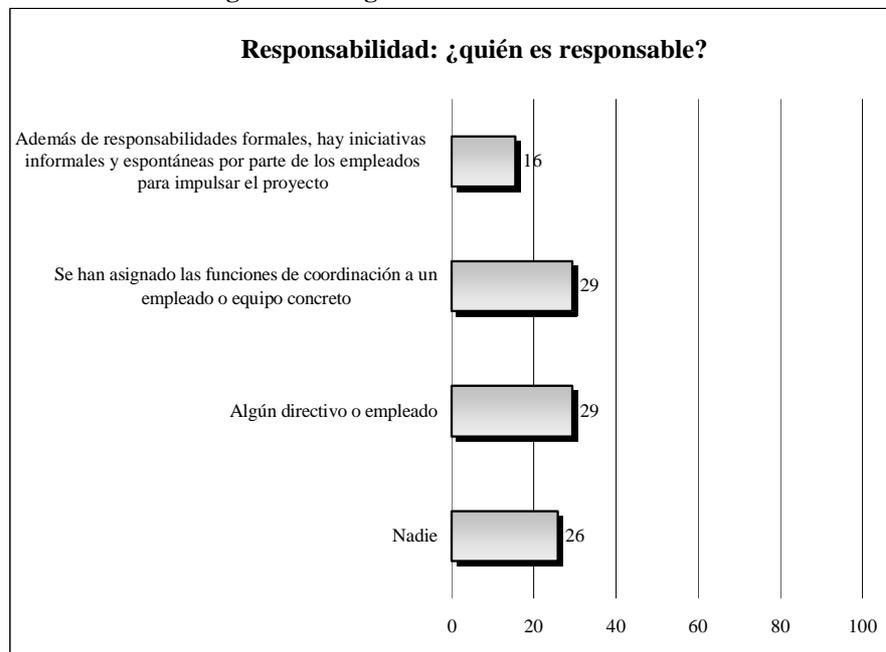
Figura 18. Consecuencias para los directivos que no cumplen las políticas FR



En relación también con la cuestión de la responsabilidad, se ha preguntado a los representantes de estas multinacionales quién es el responsable de los programas y/o políticas de responsabilidad familiar. Nuevamente podemos considerar que en la medida en que dicho programa esté en una fase de madurez, debería existir un responsable concreto, con nombre y apellidos, conocido por todos los empleados de la empresa, que coordinara y gestionara dicho programa. Sin embargo, encontramos que en la cuarta parte de las empresas estudiadas nadie es responsable de este programa. En el 30% de empresas se encarga a “algún directivo o algún empleado”, en otro 30% se asignan funciones de coordinación a un empleado o equipo “ad hoc”, y en un 15% existen además iniciativas espontáneas por parte de los empleados que apoyan el proyecto. Este es un dato esperanzador, ya que la implicación del personal en el proyecto garantiza que se prioricen las medidas realmente necesarias para los distintos colectivos de empleados.

¿Quién es el responsable del proyecto “empresa familiarmente responsable”?

Figura 19. Asignación formalizada de funciones



CONCLUSIONES

Liderazgo, estrategia, comunicación y responsabilidad son los elementos clave para lograr que las políticas familiarmente responsables se apliquen de forma efectiva en la empresa y faciliten el cambio cultural en la organización. Los resultados obtenidos en este análisis empírico muestran un desarrollo desigual de estos facilitadores, lo que sin duda es síntoma de que las multinacionales de la Comunidad de Madrid están aún en una fase inicial de su desarrollo hacia empresas familiarmente responsables (EFR). El siguiente Cuadro muestra las conclusiones principales del análisis de cada uno de los facilitadores:

<i>Liderazgo</i>	<i>Estrategia</i>
<ul style="list-style-type: none"> - El 17% de los directivos anima y promueve la aplicación de las políticas familiarmente responsables. - La gran mayoría de los directivos (cerca del 80%) son conscientes, en alguna medida, de la importancia de este tema. - La percepción de los empleados varía mucho respecto a estos datos: el 50% considera que sólo una minoría de directivos son conscientes del problema de conciliar familia y trabajo. - Para los empleados, sólo un 2% de los directivos son ejemplares en el uso de estas políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Respecto al grado de implantación y uso de las políticas FR, sólo un 4,7% de las empresas analizadas parece haber alcanzado un cierto nivel de madurez. El 70% se encuentra en fases iniciales de aplicación, con escasa utilización por parte de los empleados. - El 25% de las multinacionales de Madrid no dedica ningún tipo de recurso económico a este tema.
<i>Comunicación</i>	<i>Responsabilidad</i>
<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación interna se realiza sobre todo de forma escrita. - Las sesiones informativas para todos los empleados se aplican sólo en un 4% de los casos, mientras que estas mismas sesiones, pero para directivos, llegan al 40%. - Esta situación es percibida también por los empleados, que señalan además en casi un 30% de los casos, que no se produce ningún tipo de comunicación interna. - Respecto a la comunicación externa, para el 20% de las empresas la cultura de la conciliación es un valor, y así se transmite hacia el exterior. El 30% reconoce que no se comunica en absoluto y que la no conciliación constituye un punto débil de su cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los directivos que incumplen las normas dictadas por las políticas FR son penalizados en un 17% de los casos. En la mayoría de los casos, las consecuencias de este incumplimiento consisten en una amonestación. Para un 10% de las multinacionales, no tiene ninguna consecuencia en absoluto. - La cuarta parte de las empresas analizadas no cuentan con un responsable concreto asignado para los temas de conciliación.

Los facilitadores tienen un impacto considerable sobre la cuenta de resultados, especialmente a través de dos variables: la retención y la atracción del talento esencial para la empresa. En un mercado laboral caracterizado, entre otras cosas, por la reducción drástica del número de efectivos cualificados, la falta de capacidad para atraer a profesionales con formación y conocimientos relevantes para la organización comienza a tener costes importantes. Esta menor capacidad tendrá que ser compensada económicamente, lo que ya supone un incremento del coste. Pero, además, cada vez son más numerosos los empleados que prefieren renunciar a beneficios económicos a cambio de poder disfrutar del equilibrio entre su vida personal y su vida profesional. Por otra parte, la rotación de personal esencial tiene importantes costes: nueva selección, formación... que pueden en cierta medida evitarse mediante la promoción del cambio cultural hacia una empresa FR. La correlación más alta con los resultados la tenemos en el liderazgo (0,76), seguida de la responsabilidad (0,70), la estrategia (0,69) y la comunicación (0,68).

4. CULTURA: FRENOS E IMPULSORES

Con el término cultura nos referimos al conjunto de hábitos o costumbres no formales que se viven en el día a día de la empresa y que son una clara imagen del uso práctico de las políticas. Estos hábitos pueden constituir frenos al desarrollo e implantación de una cultura flexible y responsable o, por el contrario, pueden ser impulsores de la misma. Los cambios en la cultura siempre son más lentos y difíciles que los cambios normativos en las políticas de cualquier organización. Los hábitos que modelan dicha cultura tienen sus raíces en los procesos de socialización de los individuos y, por tanto, son reflejo de la tradición y la experiencia. Los cambios en la cultura deben ser impulsados, pero no forzados: tratar de implantar a la fuerza una determinada cultura, por muy buena y deseable que ésta sea, es apostar por el fracaso.

La forma más eficaz y segura de promover un cambio cultural en una empresa es lograr que los directivos sean un ejemplo, con su comportamiento, para los demás empleados. También resulta conveniente dar visibilidad a los comportamientos acordes con la nueva cultura, con independencia del nivel jerárquico en que se produzcan. De esta forma, las pautas más tradicionales comienzan a ser cuestionadas. Esta vía de actuación se ve muy clara en el caso de la dedicación excesiva –al menos en número de horas– al trabajo. Cada vez son más las empresas que tratan de cambiar esta cultura de “adicción al trabajo” por otro estilo más próximo al equilibrio entre las dimensiones personal y profesional, sin por ello renunciar a los resultados. En este caso, una de las maneras más eficaces de lograrlo es que el superior inmediato se vaya a casa a una hora razonable.

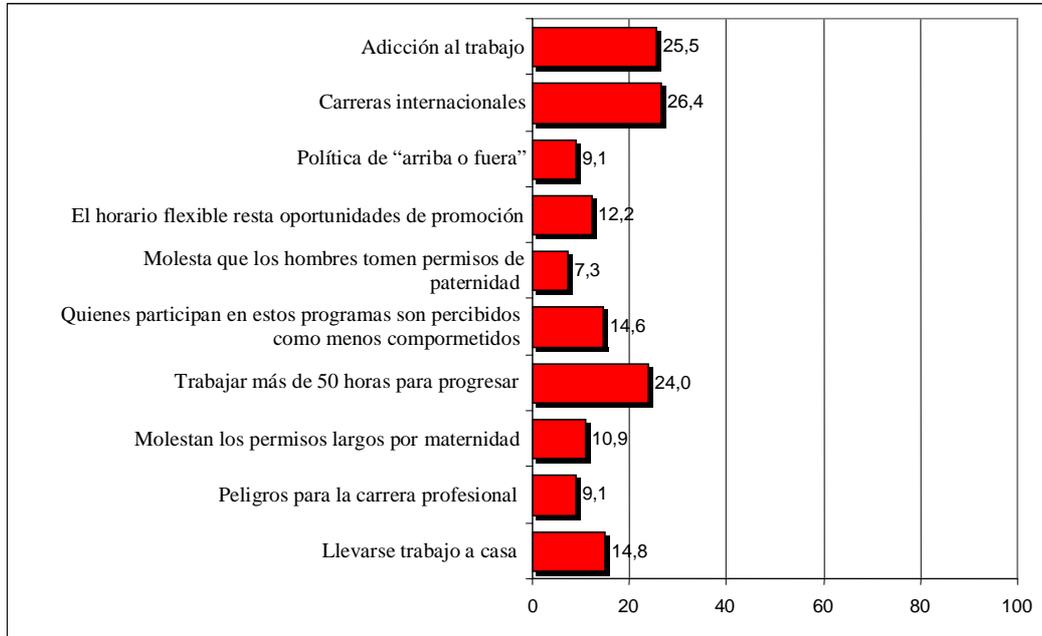
Precisamente la cultura de la adicción al trabajo (*workaholic*) es uno de los frenos más importantes a la hora de establecer una cultura flexible y familiarmente responsable. Así lo piensan el 25% de los responsables de las empresas que han participado en este estudio. Por delante de esta consideración sólo está el diseño de carreras profesionales de carácter internacional, lo que es lógico tratándose de empresas multinacionales.

Los frenos a la cultura familiarmente responsable que con más frecuencia se dan en todo tipo de empresas tienen que ver con el número de horas que se dedican al trabajo y la *penalización* percibida que implica acogerse a las políticas de conciliación. Esta penalización se refiere sobre todo a la pérdida de oportunidades en el terreno de la promoción. En el presente estudio se ha preguntado a los responsables de las multinacionales con qué frecuencia tienen lugar las siguientes situaciones en sus empresas:

- 1 Muchas veces se espera que los empleados se lleven trabajo a casa por la noche o durante los fines de semana.
- 2 Rechazar una promoción o un traslado por razones familiares pondría seriamente en peligro el progreso de su carrera en esta organización.
- 3 A los empleados les molesta que las mujeres en esta organización se tomen permisos largos para cuidar a hijos recién nacidos, adoptados o acogidos.
- 4 Para progresar en esta empresa, se espera que los empleados trabajen más de 50 horas a la semana (en la empresa o en casa).
- 5 Los empleados que participan en políticas dirigidas a empleados con familia (por ejemplo, jornada reducida, trabajo a tiempo parcial), están considerados como menos comprometidos con su empresa que los empleados que no participan en estas políticas.
- 6 A muchos empleados les molesta que los hombres en esta organización tomen permisos largos para cuidar a hijos recién nacidos o adoptados.
- 7 Los empleados que utilizan un horario flexible tienen menos oportunidades de progresar en sus carreras que los empleados que no lo utilizan.
- 8 En su empresa existe la práctica “arriba o fuera”, lo que quiere decir que los empleados que rechazan un ascenso ponen en peligro su situación actual y su futuro profesional.
- 9 En su empresa las carreras están concebidas como carreras internacionales/multinacionales en las que se espera que un empleado cambie de lugar geográfico en función de las exigencias de su trabajo.
- 10 En su empresa existe una cultura de “adictos al trabajo”, en donde trabajar hasta tarde se percibe como algo positivo, que se espera implícitamente y se fomenta o incluso es una señal/condición para ascensos.

Los resultados indican que la trayectoria profesional de carácter internacional, la adicción al trabajo y la necesidad de dedicar muchas horas a las tareas profesionales son los principales frenos a la implantación adecuada de una cultura familiarmente responsable.

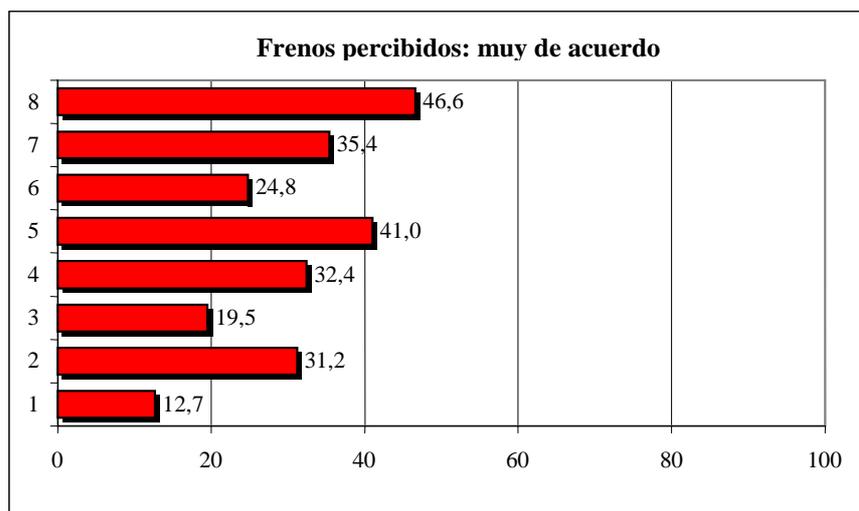
Figura 20. Frenos en la cultura, según los directivos de recursos humanos



La cultura es algo distinto de lo que se recoge por escrito en el enunciado de la misión de la empresa o de lo que recogen las políticas formales. Por esta razón, es importante, a la hora de detectar la presencia de frenos e impulsores en la cultura de las organizaciones, analizar las percepciones de los empleados. Según los directivos de recursos humanos, los frenos que están siempre o casi siempre presentes alcanzan como máximo un 25% de las empresas. Sin embargo, según la percepción de los empleados, este tipo de comportamientos es mucho más frecuente.

Los empleados están de acuerdo en la importancia de la adicción al trabajo: casi el 50% de los encuestados manifiestan que este hábito está presente siempre o casi siempre en sus empresas. A este freno le siguen otros dos con un peso también importante: la percepción de que los empleados que se acogen a políticas familiarmente responsables tienen menos oportunidades de progresar y se les considera menos comprometidos con la empresa.

Figura 21. Percepción de frenos por parte de los empleados



1	Muchas veces se espera que los empleados se lleven trabajo a casa por la noche o durante los fines de semana.
2	Rechazar una promoción o un traslado por razones familiares pondría seriamente en peligro el progreso de su carrera en esta organización.
3	Muchos empleados se resienten cuando las mujeres en esta organización toman permisos largos para cuidar a hijos recién nacidos.
4	Para progresar en esta empresa, se espera que los empleados trabajen más de 50 horas a la semana, en la empresa o en casa.
5	En esta organización, los empleados que participan en políticas dirigidas a empleados con familia están considerados como menos dedicados a su carrera que los empleados que no participan en estas políticas.
6	Muchos empleados se resienten cuando los hombres en esta organización toman permisos extendidos para cuidar a hijos recién nacidos o adoptados.
7	En esta organización, los empleados que utilizan un horario flexible tienen menos oportunidad de progresar en sus carreras que los empleados que no lo utilizan.
8	¿Existe en su empresa una cultura de “adictos al trabajo”, lo que quiere decir que trabajar hasta tarde se percibe como algo positivo, que es algo que se espera implícitamente y se fomenta o incluso que es una señal/condición para ascensos?

Los resultados de empresas y empleados muestran diferentes puntos de vista, aunque son plenamente coherentes. Parece claro, a la vista de los datos, que dedicar muchas horas al trabajo, aunque en muchas ocasiones se trate de poco más que de la mera presencia física, está considerado como imprescindible para progresar en la organización y ser visto como un empleado eficaz y comprometido con la misma. Esta cultura de adicción al trabajo representa un serio obstáculo para el desarrollo de culturas familiarmente responsables. Los empleados, plenamente conscientes del protagonismo de esta cultura, manifiestan su convicción en la penalización que supone acogerse a políticas de flexibilidad, como la jornada reducida, los permisos de maternidad más allá de lo estipulado por la ley, etc. Esta convicción está en la base de que sean pocos los empleados que utilizan estas políticas: la cultura de adicción al trabajo boicotea, a través de la percepción de penalización, lo que la dirección diseña e implanta en términos de políticas. La relevancia de esta cuestión merece un análisis profundo de la percepción de la situación por parte de quienes trabajan en estas empresas: ¿cómo viven esta falta de tiempo para el ámbito personal y/o familiar?

Relación entre el trabajo y la familia: la percepción de los empleados

La cultura de la adicción al trabajo responde a la percepción por parte de los empleados –y confirmada por los datos obtenidos de las empresas– de que es preciso dedicar muchas horas al trabajo para obtener los resultados esperados y mantener unas ciertas expectativas de promoción y desarrollo profesional. Ante esta situación, son varios los factores a analizar. En primer lugar, las horas de presencia física en la oficina no guardan siempre una relación directa con el desempeño: comidas interminables, mala organización, descansos frecuentes, etc. convierten la jornada laboral, en ocasiones, en *la parte del día en que no se está durmiendo*: es decir, sólo se trabaja y se duerme. En España, por ejemplo, la costumbre de comer tarde (en algunas ciudades, como Madrid, es frecuente poner una comida de trabajo a las 15:00) hace que la tarde comience sobre las cinco, casi cuando es la hora de marcharse. Para evitar la sensación de haber perdido la tarde, es frecuente prolongar la jornada hasta las nueve de la noche. Estas horas que siguen a una comida generalmente copiosa, son de una productividad bajísima.

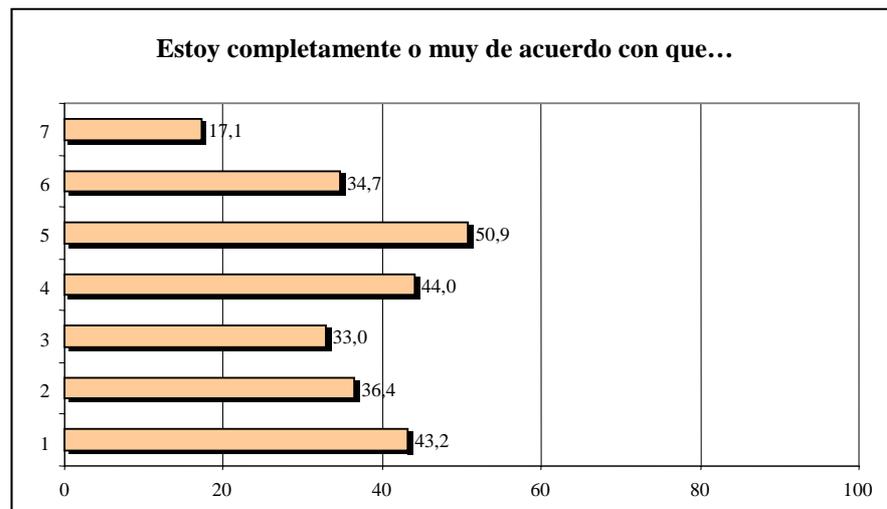
Pero además, este desequilibrio –que se manifiesta claramente en un recuento del número de horas dedicadas al trabajo y las dedicadas a la familia o a la vida personal– va socavando la motivación, el optimismo y el impulso mismo del empleado. Sin llegar nunca a desconectar, con la única expectativa de sentarse en un sillón frente a la televisión al final de la jornada, los empleados se convierten en víctimas potenciales del estrés y la frustración.

Ello provoca, además de problemas y tensiones en el entorno familiar, un descenso en picado del rendimiento.

En los casos de familias de doble ingreso, la situación es aún más grave. Por expresarlo de forma gráfica, digamos simplemente que ambos cónyuges llegan a casa con el mismo deseo: tumbarse delante de la televisión, hablar lo menos posible y llegar a la cama cuanto antes. La situación tiene consecuencias graves en todos los niveles de análisis que se quieran considerar: individual, empresa, familia, sociedad... ¿Cómo viven esta situación los empleados?

Un 43% de los empleados entrevistados declara sentirse demasiado cansado al volver del trabajo como para participar en actividades familiares o hacerse cargo de sus responsabilidades en este ámbito. Esta cifra resulta, sin duda, digna de consideración. Se podría argumentar que la cultura de adicción al trabajo responde, en realidad, a las expectativas de los empleados, es decir, que la situación descrita no produce en el empleado excesiva frustración, puesto que no considera necesario dedicar más horas a la familia. Que este argumento no es válido lo demuestra el hecho de que el 50% de los entrevistados considera que su trabajo limita sus actividades familiares *más de lo que desearía*. Sí podemos hablar, entonces, de un cierto nivel de frustración y de desacuerdo con la situación existente.

Figura 22. Percepción de los empleados sobre la cultura de la empresa



- 1 Cuando vuelvo a casa después del trabajo, a menudo estoy demasiado cansado para poder participar en actividades/responsabilidades familiares.
- 2 Tengo que faltar a actividades familiares por la cantidad de tiempo que he de pasar en responsabilidades laborales.
- 3 Al volver a casa después del trabajo, a menudo estoy tan agotado emocionalmente que no puedo contribuir a mi familia.
- 4 El tiempo que tengo que dedicar a mi trabajo me impide participar en la misma medida en mis responsabilidades y actividades familiares.
- 5 Mi trabajo limita mis actividades familiares más de lo que desearía.
- 6 Por la presión del trabajo, cuando vuelvo a casa, a menudo estoy demasiado estresado para hacer las cosas que me gustan.
- 7 Pienso en dejar/cambiar de trabajo.

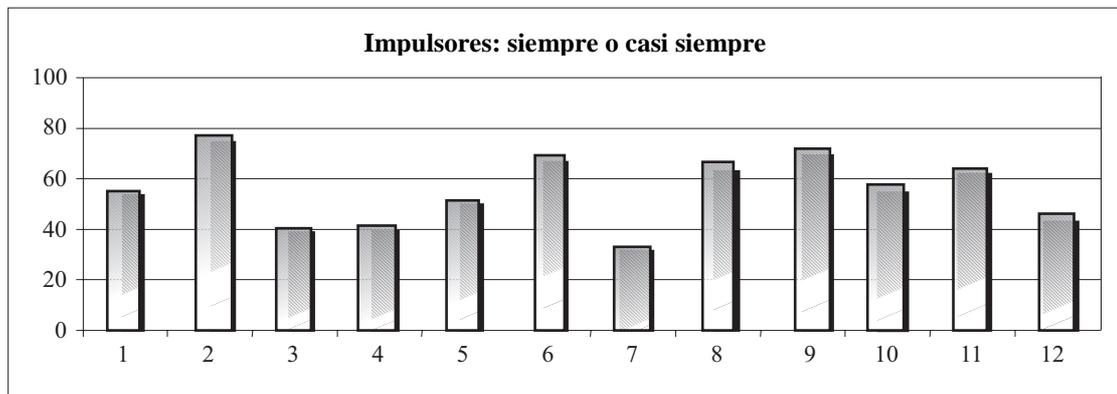
Los empleados perciben y sufren el desequilibrio entre su vida familiar y su vida profesional. El 44% de los entrevistados está de acuerdo en que el tiempo dedicado a sus actividades profesionales le impide participar en el mismo grado en su vida familiar. Ante esta situación, podríamos preguntarnos por qué no abandonan su empresa: un 17% está pensando en dejar su trabajo que, aun siendo una cifra relativamente elevada, no parece responder al nivel de frustración que refleja el resto de los datos.

Sin duda el empleado percibe la situación como algo dado, que ocurre en todas partes y que no tiene vías de solución. La cultura de la dedicación excesiva al trabajo está tan arraigada que impide a estos empleados que quisieran dedicar más horas a su familia acogerse a las diferentes políticas puestas a su disposición por la empresa: como ya se ha mencionado, el grado de implantación de las políticas de flexibilidad no parece ser muy alto, ya que la mayoría de los empleados consideran que acogerse a dichos programas significa ser percibido como menos comprometido y perder oportunidades de promoción.

Junto a estos frenos, también aparecen comportamientos y hábitos que actúan impulsando y promoviendo la puesta en práctica de las políticas de flexibilidad y responsabilidad. Los impulsores son prácticas que van calando en la cultura de la empresa, haciendo que poco a poco el ámbito familiar de cada individuo sea reconocido como una parte inseparable de su propia identidad. Acciones tan aparentemente simples como poder hablar de temas familiares en la empresa o poder invitar al cónyuge a ciertas celebraciones (comidas de Navidad, etc.) diluyen la separación radical entre ambos terrenos.

Los impulsores identificados en mayor medida por las empresas lo son, sin embargo, de una manera indirecta. Así, si bien consideran que está bien visto hablar de la familia, los siguientes impulsores más valorados son la existencia de un servicio de *coaching* y la promoción de la *empleabilidad* de los miembros de la organización.

Figura 23. Impulsores en la cultura, según los directivos de recursos humanos

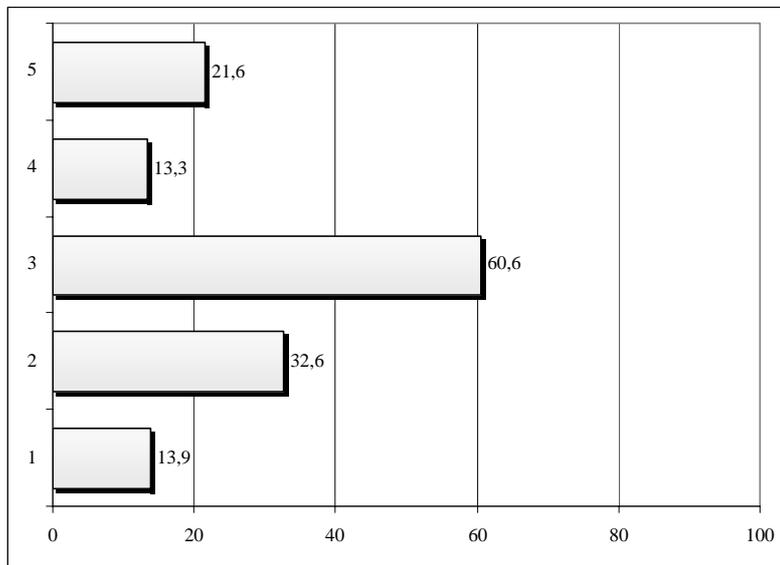


- 1 El "respeto por la familia" constituye un valor que forma parte de la cultura corporativa: los directivos comparten y apoyan la idea de que la familia debe tenerse en cuenta a la hora de asignar responsabilidades.
- 2 En su empresa existen prácticas para promover la "empleabilidad": se ofrece a los empleados la posibilidad –en horas de trabajo y pagados por la empresa– de recibir formación para ser más "empleables", es decir, valiosos en el mercado laboral.
- 3 Se permite a los familiares de los trabajadores acercarse al entorno cotidiano del empleado, ver cuál es su ambiente de trabajo y conocer a sus compañeros de trabajo.
- 4 En su empresa se anima a los empleados a marcharse a casa pasada cierta hora.
- 5 En su empresa existen evaluaciones personalizadas y diferentes trayectorias profesionales que tienen en cuenta la situación particular/familiar del empleado.

- 6 En su empresa existe una cultura de *coaching* y desarrollo profesional basada en la confianza, en la competencia y el potencial de autonomía del empleado.
- 7 En su empresa se invita al cónyuge del empleado a participar en algunas actividades realizadas fuera del lugar de trabajo (cenas, convenciones, reuniones anuales).
- 8 Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia.
- 9 En esta organización está bien visto hablar de la familia en el trabajo.
- 10 Los directivos impulsan o animan a los supervisores a tener en cuenta las preocupaciones familiares y personales de los empleados.
- 11 Los directivos y mandos intermedios están a favor de que los empleados cumplan con sus responsabilidades de cuidar a sus familiares.
- 12 Los directivos, con su comportamiento dan un buen ejemplo de conciliación de trabajo y familia.

Acudiendo nuevamente a la percepción de los empleados, encontramos que también están de acuerdo en señalar, en un 60% de los casos, que está bien visto hablar de la familia en el trabajo.

Figura 24. Impulsores percibidos por los empleados



1	El “respeto por la familia” constituye un valor que forma parte de la cultura corporativa. Esto significa que los directivos en todas las áreas de la empresa comparten y apoyan la idea de que la familia debe tenerse en cuenta a la hora de asignar responsabilidades y tareas y las cargas de trabajo correspondientes.
2	En caso de un conflicto, los directivos son comprensivos cuando los empleados tienen que poner su familia primero.
3	En esta organización está generalmente aceptado hablar de la familia en el trabajo.
4	Los altos directivos en esta organización animan a los supervisores a tener en cuenta las preocupaciones familiares y personales de los empleados.
5	Los mandos intermedios y los ejecutivos en esta organización están a favor de que los empleados cumplan con sus responsabilidades de cuidar a sus hijos.

A gran distancia de este factor, el 32% de los empleados entrevistados consideran que en su empresa los directivos se muestran comprensivos cuando el empleado tiene que anteponer su familia al trabajo. Un último dato merece ser destacado. Desde las empresas se considera que el respeto a la familia es un valor que forma parte de la cultura: lo consideran en un 55% de los casos. Pero los empleados no parecen compartir esta opinión, al menos en la misma proporción: sólo un 14% considera que en su empresa existe efectivamente tal valor.

En definitiva, la investigación pone de manifiesto la presencia de algunos frenos importantes que están dificultando la aplicación real y práctica de las políticas familiarmente responsables. Se trata fundamentalmente de los efectos de una cultura de adicción al trabajo, cultura en la que se valoran ante todo las horas de dedicación presencial al trabajo. Ante esta presión, los empleados recurren poco a las políticas de flexibilidad y a otro tipo de medidas diseñadas para ayudar a los individuos a lograr el equilibrio entre vida personal/familiar y profesional. El miedo a perder la posibilidad de una promoción o a ser considerado como un empleado poco comprometido son algunas de las percepciones experimentadas por los empleados.

Los resultados de la investigación muestran que mientras esta cultura no cambie, las políticas no dejarán de ser un mero marco formal –necesario, desde luego, pero no suficiente– para las empresas que deseen transformarse en organizaciones familiarmente responsables, atractivas en un mercado cada vez más competitivo. Y no sólo ha de actuarse contra los frenos descritos. Llama la atención que, ante frenos tan importantes, los impulsores señalados sean el poder hablar de asuntos familiares en la empresa o el apoyo a la empleabilidad a través de la formación. Parecen, sin duda, armas escasamente eficaces ante los obstáculos a superar. El *coaching* interno puede llegar a ser un impulsor relevante, siempre que se enfoque hacia el objetivo de lograr que los directivos se involucren de verdad en este tema y se desarrollen comportamientos adecuados en este sentido, impulsando, promoviendo y cumpliendo las políticas familiarmente responsables.

5. POLITICAS Y CULTURA FR Y SU RELACION CON LOS RESULTADOS

En este punto de la investigación parece necesario preguntarse acerca del impacto de las políticas y la cultura familiarmente responsables sobre la cuenta de resultados. Facilitar el logro del equilibrio entre la vida familiar o personal y la profesional favorece la unidad y el compromiso de los empleados con la organización, y éste ha de ser un objetivo de la empresa, pero no podemos perder de vista el hecho de que cualquier empresa ha de tener unos resultados adecuados para sobrevivir.

La técnica estadística que se ha considerado más adecuada para el estudio de la relación entre las distintas variables (políticas, impulsores, frenos y facilitadores) y los resultados es el coeficiente de correlación. Es necesario señalar que esta técnica permite identificar la relación conjunta de dos variables, pero no una relación de causalidad. Es decir, los coeficientes que se presentan a continuación indican en qué medida, por ejemplo, el liderazgo y los resultados crecen o decrecen conjuntamente, pero no indica una relación causa-efecto.

El estudio de la correlación entre las diferentes políticas, facilitadores y la cultura con los resultados ofrece los siguientes coeficientes⁶:

⁶ El coeficiente de correlación varía entre ± 1 y 0. Cuanto más próximo es el valor del coeficiente a ± 1 , mayor es la correlación entre las variables. Por otra parte, el signo negativo indica una correlación inversa, es decir, que cuanto mayor es una de las variables, menor es la segunda.

	RESULTADOS
POLITICAS: FLEXIBILIDAD DE HORARIO	0,17
POLITICAS: MODALIDADES DE PERMISOS	0,33
POLITICAS: FLEXIBILIDAD DE ESPACIO	0,29
APOYO PROFESIONAL	0,28
SERVICIOS: FORMACION	0,29
SERVICIOS FAMILIARES	0,27
OTROS SERVICIOS	0,34
SERVICIOS EXTRASALARIALES	0,41
FACILITADORES: LIDERAZGO	0,76
FACILITADORES: ESTRATEGIA	0,69
FACILITADORES: COMUNICACION	0,68
FACILITADORES: RESPONSABILIDAD	0,70
CULTURA: FRENOS	0,56
CULTURA: IMPULSORES	0,81

La relación de las distintas variables con los resultados comienza a ser especialmente significativa con los facilitadores y la cultura. Esto significa que si bien las políticas formales son necesarias como marco de actuación, los factores que realmente tienen impacto en los resultados de la empresa son los facilitadores y la cultura. Estos resultados nos permiten deducir que aquellas empresas que acepten el reto de convertirse en familiarmente responsables y dediquen los recursos necesarios no sólo a diseñar políticas flexibles, sino, sobre todo, a impulsar un cambio cultural, tendrán sin duda un valor añadido en el mercado.

Por el momento, y a la vista de los resultados obtenidos en esta investigación, son pocas las multinacionales de la Comunidad de Madrid que están en fases avanzadas de este cambio cultural. Recordemos, por ejemplo, que sólo un 17% de las empresas encuestadas considera que sus directivos animan y promueven las políticas de flexibilidad y responsabilidad. Recordemos también que la percepción de los empleados sigue manifestándose en la línea de considerar muy escasos los niveles de liderazgo y responsabilidad en este sentido.

El cambio cultural hacia una empresa FR debe superar un obstáculo importante: las consecuencias de la imperante cultura de adicción al trabajo. En esta cuestión coinciden empleados y empresas. La superación de esta cultura será lenta y ha de estar liderada por los directivos: ellos son los primeros que han de dar ejemplo, marchándose a casa a su hora, promoviendo el cumplimiento de las jornadas de trabajo y dando confianza a su gente.

6. CONCLUSIONES FINALES

Los objetivos de la investigación sobre las políticas y la cultura familiarmente responsable en las multinacionales de la Comunidad de Madrid eran los siguientes:

- Determinar los paquetes de medidas que las multinacionales de la Comunidad de Madrid tienen que adoptar para solucionar el conflicto trabajo-familia.
- Estudiar la influencia de la cultura familiarmente responsable de la empresa con la eficacia de las políticas de apoyo a la familia y su efecto en el desempeño.
- Contrastar las opiniones de los directivos de recursos humanos y los empleados: percepciones y experiencias.

Respecto a estos objetivos, las conclusiones principales son las siguientes:

1. El nivel de disponibilidad de políticas dirigidas a facilitar la resolución del conflicto trabajo-familia es aceptable. No obstante, existen algunas diferencias entre los diversos tipos de medidas:
 - Las medidas de flexibilidad horaria y de permisos resultan suficientes, requiriendo mayor atención las que se refieren a flexibilidad de espacio.
 - Las políticas de servicios familiares (información sobre guarderías, ayudas para guarderías o atención a mayores o discapacitados, etc.) resultan escasas.
 - Los beneficios extrasalariales son adecuados.
2. El principal obstáculo no es la poca disponibilidad de políticas, sino el bajísimo nivel de aplicación o uso de las mismas por parte de los empleados: las únicas políticas que se utilizan de manera significativa son la flexibilidad para coger días de permiso a cuenta de las vacaciones (80%), la posibilidad de ausentarse del trabajo para atender una urgencia familiar (76%) y el horario flexible (44%).
3. Entre las razones para el escaso uso de estas políticas está, sin duda, la cultura dominante en las organizaciones estudiadas. Esta cultura se caracteriza por una dedicación excesiva al trabajo y una percepción por parte de los empleados de que acogerse a las políticas de apoyo familiar supone perder oportunidades de carrera profesional.
4. En cuanto a los facilitadores del cambio hacia una cultura familiarmente responsable, la opinión de directivos y empleados respecto al principal de ellos –el liderazgo– es muy diferente. Sólo el 2% de los empleados considera que los directivos de sus empresas son ejemplares en el uso y aplicación de las políticas familiarmente responsables, mientras que el 80% de los directivos considera que, en alguna medida, son conscientes del problema.
5. El freno más importante para la consolidación del cambio hacia una empresa FR es –y en esto hay acuerdo entre empleados y directivos– la necesidad de dedicar muchas horas al trabajo, dejando para la familia y la vida personal un tiempo escaso y de mala calidad (casi el 45% de los empleados declara sentirse demasiado estresado al llegar a casa como para hacer las cosas que le gustan).
6. Prácticamente no hay factores en la cultura que impulsen de forma efectiva el cambio. Los impulsores más importantes –la ejemplaridad de los directivos, que impulse la aplicación de las políticas FR– son percibidos de forma muy débil por los empleados.
7. En cuanto a la relación con el desempeño y los resultados, la cultura y los factores a ella asociados (frenos, impulsores y facilitadores) son las variables que muestran una correlación más fuerte, por encima de las políticas. Por este motivo, la cultura aparece

como uno de los valores estratégicos de las empresas del futuro: la capacidad de retener y atraer a los empleados esenciales para la organización depende en gran medida de factores como el liderazgo o la responsabilidad.

8. Por tanto, la recomendación más importante de este estudio es la siguiente: las empresas que quieran ser competitivas en el siglo XXI deben dedicar sus esfuerzos a promover el cambio cultural hacia la implantación real de una cultura familiarmente responsable. Este objetivo se ha de conseguir no tanto a base de diseñar más políticas de flexibilidad, sino más bien promoviendo el uso pleno de las ya existentes. El vehículo apropiado para esta promoción es la capacidad de liderazgo de los directivos, que con su ejemplo contribuyan a diluir la percepción de *penalización* por el uso de las políticas de flexibilidad.

Anexo 1

Metodología

Empresas que han participado en el estudio:

1. Accor Hoteles España
2. Aena
3. Aeroquip Ibérica S.A.
4. Alcampo
5. Atento Teleservicios España
6. Atos Origin
7. Babcock Borsig España S.A.
8. Banco Urquijo
9. Banesto
10. Bankinter, S.A.
11. BDO Audiberia Auditores, S.L.
12. Bel España
13. BNP Paribas
14. BPB Iberplaca
15. BT Global Services
16. Budelpack
17. Caja Madrid
18. Campofrío Alimentación
19. Canon España
20. Compañía Española de Petróleos, S.A. (Cepsa)
21. Eads-Casa
22. Ebro Puleva
23. Endesa
24. Euroconsult
25. Fiesta, S.A.
26. Fundación Diagrama Intervención Psicosocial
27. Gas Natural
28. Grupo Ferrovial
29. Grupo Sogecable
30. Hilti Española, S.A.
31. HSBC
32. Iberdrola
33. IBM España
34. Ingeniería de Software Avanzado
35. John Deere Ibérica S.A.
36. Lucent Technologies
37. Manpower
38. Merck Sharp & Dohme de España
39. Metro de Madrid S.A.
40. Microsoft Ibérica
41. NH Hoteles
42. Nokia Spain
43. Nortel Networks Hispania
44. PC City
45. Pelayo Mutua de Seguros y Reaseguros a Prima Fija
46. Pfizer, S.A.
47. Philip Morris Spain, S.A.
48. Procter & Gamble España
49. Recreativos Franco S.A.

Anexo 1 (continuación)

50. Red Eléctrica Española
51. Saint Gobain
52. Siemens, S.A.
53. Soluziona
54. Sony España
55. Sun Microsystems
56. Telefónica Móviles España
57. Telefónica, S.A.
58. Unilever España, S.A. Lever Faberge
59. Unión Fenosa
60. Zardoya Otis, S.A.

Encuesta de empleados:

Enviadas: 350

Recibidas: 190

Anexo 2

**Cuestionario IFREI-empleados
IESE Family Responsible Employer Index⁷**

El cuestionario consiste en una serie de preguntas en las que se le pide que señale la respuesta que más se aproxima a cómo se siente usted al respecto.

Por ejemplo:

Si la pregunta no es relevante o aplicable en su empresa, indique el cero. Si usted está muy de acuerdo en que en su organización, en caso de un conflicto, los directivos son comprensivos cuando los empleados tienen que poner a su familia primero, indique su grado de acuerdo con una X en el 6.

	0 = No es aplicable	1 = Totalmente en desacuerdo	2	3	4	5	6	7							
1.	En caso de un conflicto, los directivos son comprensivos cuando los empleados tienen que poner su familia primero.							0	1	2	3	4	5	X	7

I. CULTURA DE EMPRESA

1.	¿Ha suscrito oficialmente su empresa una política de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres?	SI	NO
----	---	----	----

	0 = No es aplicable	1 = Totalmente en desacuerdo	2	3	4	5	6	7							
1.	En caso de un conflicto, los directivos son comprensivos cuando los empleados tienen que poner su familia primero.							0	1	2	3	4	5	6	7
2.	En esta organización está generalmente aceptado hablar de la familia en el trabajo.							0	1	2	3	4	5	6	7
3.	Muchas veces se espera que los empleados se lleven trabajo a casa por la noche o durante los fines de semana.							0	1	2	3	4	5	6	7

⁷ Los profesores Poelmans y Chinchilla diseñaron este cuestionario. Copyright © 2002, IESE Business School. Para solicitar copias o pedir permiso de reproducción, contactar con Anaïs M. Hendriks at ahendriks@iese.edu. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, usada en una hoja de cálculo, ni de ningún otro medio: electrónico, fotocopiado, grabado, etc. Última edición: 07/10/2004.

Anexo 2 (continuación)

4.	Los altos directivos en esta organización animan a los supervisores a tener en cuenta las preocupaciones familiares y personales de los empleados.	0	1	2	3	4	5	6	7
5.	Rechazar una promoción o un traslado por razones familiares pondría seriamente en peligro el progreso de su carrera en esta organización.	0	1	2	3	4	5	6	7
6.	Generalmente, en esta empresa los directivos se adaptan bastante a las necesidades familiares.	0	1	2	3	4	5	6	7
7.	Muchos empleados se resienten cuando las mujeres en esta organización toman permisos largos para cuidar a hijos recién nacidos.	0	1	2	3	4	5	6	7
8.	Para progresar en esta empresa, se espera que los empleados trabajen más de 50 horas a la semana, en la empresa o en casa.	0	1	2	3	4	5	6	7
9.	En esta organización, los empleados que participan en políticas dirigidas a empleados con familia (por ejemplo, trabajo compartido, trabajo a tiempo parcial) están considerados como menos dedicados a su carrera que los empleados que no participan en estas políticas.	0	1	2	3	4	5	6	7
10.	Muchos empleados se resienten cuando los hombres en esta organización toman permisos extendidos para cuidar a hijos recién nacidos o adoptados.	0	1	2	3	4	5	6	7
11.	Esta organización anima a los empleados a que pongan límites entre el trabajo y la vida familiar.	0	1	2	3	4	5	6	7
12.	Los mandos intermedios y los ejecutivos en esta organización están a favor de que los empleados cumplan con sus responsabilidades de cuidar a sus hijos.	0	1	2	3	4	5	6	7
13.	En esta organización, los empleados que utilizan un horario flexible tienen menos oportunidad de progresar en sus carreras que los empleados que no lo utilizan.	0	1	2	3	4	5	6	7
14.	Esta organización anima a los empleados a armonizar su vida laboral y familiar.	0	1	2	3	4	5	6	7
15.	El “respeto por la familia” constituye un valor que forma parte de la cultura corporativa. Esto significa que los directivos en todas las áreas de la empresa comparten y apoyan la idea de que la familia debe tenerse en cuenta a la hora de asignar responsabilidades y tareas y las cargas de trabajo correspondientes.	0	1	2	3	4	5	6	7
16.	¿Diría usted que existe en su empresa una cultura de “adictos al trabajo”, lo que quiere decir que trabajar hasta tarde se percibe como algo positivo, que es algo que se espera implícitamente y se fomenta o incluso que es una señal/condición para ascensos?	0	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 2 (continuación)

II. POLITICAS DE EMPRESA

- ¿En qué medida las siguientes políticas de empresa están disponibles/accesibles para empleados?
- ¿Utiliza/ha utilizado usted esta política?

	¿DISPONIBLE?		¿(HA) UTILIZA(DO)?	
Horario laboral flexible Esto significa que los empleados deben trabajar 8 horas, pero pueden decidir ellos mismos a qué hora empezar y a qué hora marcharse de la empresa al final de la jornada.		Todos		Sí
		+50%		No
		-50%		
Autonomía para ausentarse del trabajo Esto significa que un empleado tiene la autonomía de tomarse unas horas libres o puede salir del trabajo unas horas antes en función de necesidades o urgencias familiares.		Todos		Sí
		+50%		No
		-50%		
Trabajo a tiempo parcial Esto significa que los empleados pueden trabajar media jornada.		Todos		Sí
		+50%		No
		-50%		
Excedencia para cuidar a progenitores o hijos enfermos/discapacitados Esto significa que 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.		Todos		Sí
		+50%		No
		-50%		
Permiso por maternidad/paternidad más allá de lo estipulado por ley Esto significa que los padres pueden quedarse en casa después del período estipulado por ley, si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza volver a trabajar en su antiguo puesto de trabajo después de su ausencia por maternidad/paternidad.		Todos		Sí
		+50%		No
		-50%		
Excedencia para cuidar a hijos pequeños Esto significa que 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.		Todos		Sí
		+50%		No
		-50%		
Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas Esto significa que 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.		Todos		Sí
		+50%		No
		-50%		
Apoyo económico por el empleador para sufragar gastos de guardería Esto significa que la empresa proporciona un apoyo económico para sufragar los gastos de guardería fuera de la empresa. Este apoyo puede tomar varias formas: a) Dinero en metálico. b) Vales, es decir, cheques especiales que sólo se pueden usar para pagar servicios de guardería.		Todos		Sí
		+50%		No
		-50%		
Guardería fuera de la empresa Esto significa que la empresa facilita servicios de guardería gratuitos/subvencionados fuera de la empresa. Este apoyo puede tomar varias formas: a) Plazas en guarderías locales. b) Descuentos en guarderías locales.		Todos		Sí
		+50%		No
		-50%		
		No		

Anexo 2 (continuación)

Teledespachos en casa Esto significa que, además de permitírseles trabajar en casa, los empleados están totalmente equipados (teléfono, fax, ordenador y todo lo que sea necesario) para trabajar desde casa.		Todos	Sí
		+50% -50%	No
		No	
Asesoramiento de trayectoria profesional (en el que se tratan explícitamente trabajo y familia/vida personal) Esto significa que en la evaluación del desempeño y el desarrollo de carrera se tienen en cuenta explícitamente las responsabilidades y limitaciones familiares.		Todos	Sí
		+50% -50%	No
		No	
Formación en gestión del tiempo Esto significa que los empleados pueden tomar cursos de gestión del tiempo (dentro o fuera de la empresa) para aprender a gestionar mejor su tiempo.		Todos	Sí
		+50% -50%	No
		No	
Formación en gestión del estrés Esto significa que los empleados pueden tomar cursos de gestión del estrés o de relajación (dentro o fuera de la empresa) para evitar niveles de estrés demasiado elevados.		Todos	Sí
		+50% -50%	No
		No	

III. LIDERAZGO

Las políticas formales no son suficientes para crear un entorno compatible con la familia. Varios estudios han demostrado que la cultura de empresa, y en concreto la actitud de los directivos, juegan un papel importante, porque son quienes deciden qué procedimientos formales se llegan a poner en marcha y cómo se aplican en el día a día.

1. ¿En qué medida la dirección está sensibilizada respecto al equilibrio entre trabajo y familia?	
a) Prácticamente ningún directivo es consciente del problema.	?
b) Algunos directivos reconocen la importancia de equilibrar el trabajo y la familia, pero no son conscientes de la necesidad de diseñar políticas adecuadas.	?
c) Algunos directivos reconocen la importancia de equilibrar el trabajo y la familia y son conscientes de la necesidad de diseñar políticas adecuadas.	?
d) Gran parte de los directivos de la empresa son conscientes de la necesidad de diseñar este tipo de políticas.	?

2. ¿Son los directivos de la organización un ejemplo para el resto de los empleados a la hora de ser familiarmente responsables? (por ejemplo, buscando ellos mismos un buen equilibrio entre trabajo y familia y utilizando las políticas y prácticas de conciliación de modo ejemplar)	
a) No, la mayoría de los directivos de la empresa no ponen en práctica esta cultura; al contrario, muchas veces son malos ejemplos.	?
b) Sólo una minoría de ejecutivos muestra un cierto grado de ejemplaridad, el resto de la compañía aún no ha llevado a la práctica este cambio de mentalidad.	?
c) La mayoría de los directivos son un ejemplo real para el resto de la organización, utilizando y haciendo uso de las diversas políticas y prácticas, como horarios flexibles, permisos u otras.	?
d) La mayoría de los directivos y supervisores viven, promueven y animan a sus empleados a mantener el respeto por la familia como un valor integral de la cultura de la empresa.	?

Anexo 2 (continuación)

IV. COMUNICACION

Mientras que las políticas pueden ser o no el objetivo explícito de equilibrar trabajo y familia, un programa trabajo-familia tiene claramente este enfoque. Es un esfuerzo sistemático, formalizado y comunicado a todos los empleados, que la dirección de la empresa anuncia y apoya públicamente. La formalización del esfuerzo envía un mensaje inequívoco a los empleados y es algo que, sin duda, afecta a la cultura de la empresa.

1. ¿Cómo se dan a conocer a los empleados las distintas iniciativas familiarmente responsables?	
a) De forma oral (mi supervisor, algún directivo, compañeros, otros).	?
b) De forma escrita (tablón de anuncios, circulares, Intranet, correo electrónico, otros).	?
c) A través de sesiones informativas sobre temas trabajo-familia para todos los empleados.	?

V. LA RELACION ENTRE TRABAJO Y FAMILIA

1 = totalmente en desacuerdo		1	2	3	4	5	5 = totalmente de acuerdo	
1.	Cuando vuelvo a casa después del trabajo, a menudo estoy demasiado cansado para poder participar en actividades/responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5		
2.	Tengo que faltar a actividades familiares por la cantidad de tiempo que tengo que pasar en responsabilidades laborales.	1	2	3	4	5		
3.	Al volver a casa después del trabajo, a menudo estoy tan agotado emocionalmente que no puedo contribuir a mi familia.	1	2	3	4	5		
4.	El tiempo que tengo que dedicar a mi trabajo me impide participar en la misma medida en mis responsabilidades y actividades familiares.	1	2	3	4	5		
5.	Mi trabajo limita mis actividades familiares más de lo que desearía.	1	2	3	4	5		
6.	Por la presión del trabajo, cuando vuelvo a casa, a menudo estoy demasiado estresado para hacer las cosas que me gustan.	1	2	3	4	5		
7.	Pienso en dejar/cambiar de trabajo.	1	2	3	4	5		

VI. SU EMPRESA

1. ¿Cómo compararía el desempeño de la organización en los últimos tres años con otras empresas que hacen un trabajo comparable?				
	Peor	Igual	Mejor	Mucho mejor
Calidad de productos, servicios o programas	1	2	3	4
Desarrollo de productos, servicios o programas nuevos	1	2	3	4
Capacidad de atraer empleados esenciales para la empresa	1	2	3	4
Capacidad de retener empleados esenciales para la empresa	1	2	3	4
Satisfacción de clientes	1	2	3	4
Relaciones dirección-empleados	1	2	3	4
Relaciones entre empleados en general	1	2	3	4
Marketing	1	2	3	4
Crecimiento en ventas	1	2	3	4
Beneficios	1	2	3	4
Cuota de mercado	1	2	3	4

Anexo 2 (continuación)

DATOS

Sexo	(1) Mujer (2) Hombre
Edad	...años
Estado civil	(1) Casado o conviviendo con su pareja (2) Soltero (3) Otros
¿Trabaja su pareja?	(1) No tengo pareja (2) No (3) Sí, a tiempo completo (4) Sí, a tiempo parcial
Número de hijos que viven con usted	...
Edad del hijo más joven que vive con usted	...
Nivel de trabajo	(1) Operario (2) Empleado (3) Supervisor/Senior (4) Mando intermedio/Gerente (5) Alta dirección/Socio
Número de horas que trabaja (realmente) por semana	... horas
Nombre de su organización:	

Anexo 3

Cuestionario IFREI para grandes empresas⁸**1. POLITICAS***1.1. FLEXIBILIDAD: Flexibilidad horaria*

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.

	Disponibilidad*										
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1. Horario laboral flexible Los empleados deben trabajar 8 horas, pero pueden decidir ellos mismos a qué hora empezar y a qué hora marcharse de la empresa al final de la jornada.											
2. Trabajo a tiempo parcial Esto significa que los empleados pueden trabajar media jornada.											
3. Semana laboral comprimida Los empleados pueden trabajar más horas al día a cambio de un día (o medio día) libre.											
4. Jornada laboral reducida Los empleados pueden trabajar menos horas al día o a la semana si acceden a tener un sueldo proporcionalmente inferior.											

* Disponibilidad: Si la política de flexibilidad horaria es únicamente accesible para el personal de oficinas, y éste supone un 30% de la plantilla, la política de flexibilización sólo será accesible para el 30% de los empleados.

⁸ Cuestionario preparado por los profesores M^a Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, como base de investigación. Junio de 2002. Revisado en julio de 2004.

Copyright © 2005, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, llame a IESE PUBLISHING al 34 932 534 200, envíe un fax al 34 932 534 343, escriba a Juan de Alós, 43 - 08034 Barcelona, España, o a iesep@iesep.com

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios. Última edición: 27 de julio de 2004.

Anexo 3 (continuación)

1. POLITICAS

1.2. FLEXIBILIDAD: Modalidades de permiso

En algunos casos puede necesitarse un período más largo para equilibrar las exigencias del trabajo y la vida privada.

	Disponibilidad*										
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1. Permiso por maternidad, más allá de lo estipulado por ley Las madres pueden quedarse en casa después del período de 16 semanas estipulado por ley, si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza volver a trabajar en su antiguo puesto de trabajo después de su ausencia por maternidad.											
2. Permiso por paternidad, más allá de lo estipulado por ley Los padres pueden quedarse en casa después del período de una semana estipulado por ley, si renuncian a su sueldo durante ese período.											
3. Excedencia para cuidar a hijos/progenitores Los padres pueden acogerse a una excedencia durante un período acordado para cuidar a sus hijos preescolares, enfermos o discapacitados, y/o a sus progenitores, si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza su antiguo puesto de trabajo cuando regresan de su excedencia.											
4. Descanso profesional ("parón") Los empleados pueden disfrutar de un período de descanso acordado a lo largo de su trayectoria profesional para dedicarse a asuntos no laborales.											
5. Bancos de tiempo libre Los empleados pueden intercambiar –como en un banco– sueldo por tiempo libre de una forma flexible. Es decir, tomar vacaciones adicionales por menos sueldo.											
6. 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 a cuenta de días de vacaciones.											
7. Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar Los trabajadores pueden abandonar su puesto de trabajo para atender una emergencia, sin necesidad de justificar la ausencia con anterioridad.											
8. Tiempo libre para formación La empresa concede a sus trabajadores un cierto número de horas al año para dedicarlas a su desarrollo profesional.											
9. En general, ¿mantienen los empleados sus ventajas laborales durante permisos largos de más de seis meses? (por ejemplo: seguridad social, coche de empresa).											
10. ¿Existe una política de sustitución de empleados en período de permiso?											
11. En general, ¿se hace un esfuerzo especial (por ejemplo: coaching, formación) para reintegrar empleados en su nuevo entorno cuando vuelven a su puesto de trabajo después de un permiso largo?											

* Disponibilidad: Si una política de flexibilidad horaria es únicamente accesible para el personal de oficinas, y éste supone un 30% de la plantilla, esa política sólo tendrá una disponibilidad del 30%.

Anexo 3 (continuación)

1. POLITICAS

1.3. FLEXIBILIDAD: Flexibilidad de 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 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 esta última.

	Disponibilidad*										
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1. Trabajo a distancia Los empleados pueden ocasionalmente trabajar a distancia para evitar largos desplazamientos o atascos al ir y volver del trabajo.											
2. Teledespachos en casa La empresa provee al empleado toda la infraestructura necesaria (ordenador, conexión, etc.) para que pueda trabajar desde su casa.											
3. Videoconferencias Los empleados pueden celebrar reuniones por videoconferencia con compañeros de trabajo o clientes en otras ciudades para evitar viajes.											

* Disponibilidad: Si una política de flexibilidad horaria es únicamente accesible para el personal de oficinas, y éste supone un 30% de la plantilla, esa política sólo tendrá una disponibilidad del 30%.

Anexo 3 (continuación)

1. POLÍTICAS

1.4. APOYO PROFESIONAL: Servicios de asesoramiento (ofrecido interno o externo)

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.

	Disponibilidad*										
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1. Asesoramiento de la trayectoria profesional, personal y familiar Para cuestiones relacionadas no sólo con la trayectoria profesional, sino también personal y familiar (ofrecido por el jefe directo, una persona de recursos humanos o una empresa externa).											
2. Asesoramiento psicológico/familiar Para problemas sociales/psicológicos (por ejemplo separación, hijos con problemas de aprendizaje, droga, estrés). Ofrecido por el servicio médico de empresa o subcontratado con una empresa externa).											
3. Asesoramiento legal Para problemas legales en los que el empleado necesite apoyo (por ejemplo, procedimientos legales, cambios de contrato laboral).											
4. Asesoramiento financiero/fiscal Para problemas fiscales (por ejemplo, créditos e impuestos), ofrecido por un experto fiscal (interno o externo).											
5. Asistencia para expatriados Para las familias de empleados inmigrantes o emigrantes.											

*Disponibilidad: Si una política de flexibilidad horaria es únicamente accesible para el personal de oficinas, y éste supone un 30% de la plantilla, esa política sólo tendrá una disponibilidad del 30%.

Anexo 3 (continuación)

1. POLITICAS**1.5. SERVICIOS: Formación y desarrollo (ofrecido interno o externo)**

En este grupo se contemplan diferentes tipos de servicios que reducen la carga del empleado fuera de la empresa. El razonamiento no es sólo que «cuanto menos 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.

	Disponibilidad*										
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1. Curso prenatal y sobre nutrición Cursos que preparan a los empleados y a sus cónyuges ante el reto de tener hijos.											
2. Papel como padres/cónyuges Cursos que ayudan a los empleados y a sus cónyuges ante los retos del matrimonio y la educación de los hijos.											
3. Conciliación trabajo y familia Cursos que ayudan a los empleados y a sus cónyuges a afrontar los conflictos entre el trabajo y la familia, y a compatibilizar dos trayectorias profesionales.											
4. Gestión del tiempo Cursos que ayudan a los empleados a organizarse mejor.											
5. Gestión del estrés Cursos que ayudan a los empleados a descubrir las fuentes de su estrés y a adoptar técnicas de resolución de problemas.											
6. Gestión de la diversidad Cursos de formación sobre las diferencias entre hombres y mujeres en estilos de trabajo y de dirección.											

* Disponibilidad: Si una política de flexibilidad horaria es únicamente accesible para el personal de oficinas, y éste supone un 30% de la plantilla, esa política sólo tendrá una disponibilidad del 30%.

Anexo 3 (continuación)

1. POLITICAS*1.6. SERVICIOS: Para el cuidado de familiares*

En este grupo se contemplan diferentes tipos de servicios que reducen la carga del empleado fuera de la empresa. El razonamiento no es sólo que «cuanto menos 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.

	Disponibilidad*										
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1. Información sobre guarderías y colegios locales Los empleados pueden consultar al departamento de personal/recursos humanos para recibir información sobre guarderías y colegios locales fuera de la empresa.											
2. Información sobre centros para el cuidado de ancianos y personas discapacitadas Los empleados pueden consultar al departamento de personal/recursos humanos para recibir información sobre centros para el cuidado de discapacitados.											
3. Guardería para hijos de empleados La empresa facilita servicios de guardería gratuitos o subvencionados a sus empleados: a) Dentro de la empresa b) Fuera de la empresa											
4. 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.											

* Disponibilidad: Si una política de flexibilidad horaria es únicamente accesible para el personal de oficinas, y éste supone un 30% de la plantilla, esa política sólo tendrá una disponibilidad del 30%.

Anexo 3 (continuación)

1. POLITICAS**1.7. SERVICIOS: Otros servicios**

En este grupo se contemplan diferentes tipos de servicios que reducen la carga del empleado fuera de la empresa. El razonamiento no es sólo que «cuanto menos 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.

	Disponibilidad*										
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1. Tintorería/lavandería La empresa provee a sus empleados la recolección y entrega de sus prendas para el servicio de tintorería y lavandería directamente en su oficina.											
2. Compras La empresa presta a sus empleados un servicio de compras (vía Internet o una persona "ad hoc" interna o externa).											
3. Transporte La empresa ofrece medios de transporte a sus empleados para llegar o salir del lugar de trabajo.											
4. Aparcamiento La empresa provee a sus empleados de la infraestructura necesaria para que puedan aparcar sus vehículos, ya sea en el mismo lugar de trabajo o en recintos cercanos.											
5. Restaurante La empresa ofrece a sus empleados un servicio de comedor en el mismo lugar de trabajo o en otro establecimiento cercano.											
6. Centro de deportes/"fitness" La empresa pone a disposición de los empleados un centro de deportes.											
7. Sucursal bancaria La empresa cuenta en sus instalaciones con una oficina interna y/o cajero automático de una entidad financiera.											
8. Agencia de viajes La empresa cuenta en sus instalaciones con una sucursal de una agencia de viajes con precetos/descuentos especiales para empleados.											

* Disponibilidad: Si una política de flexibilidad horaria es únicamente accesible para el personal de oficinas, y éste supone un 30% de la plantilla, esa política sólo tendrá una disponibilidad del 30%.

Anexo 3 (continuación)

1. POLITICAS

1.8. BENEFICIOS EXTRASALARIALES: Apoyo extrasalarial, financiero y material

Esta 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.

	Disponibilidad*											
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	
1. Seguro de vida La empresa ofrece al empleado un seguro de vida en caso de fallecimiento.												
2. Seguro médico para familiares La empresa financia (total o parcialmente) a los familiares directos del empleado (cónyuges e hijos) la posibilidad de suscribir un seguro médico con las mismas prestaciones.												
3. Seguro médico de accidentes fuera de la empresa												
4. Outplacement La empresa facilita la reorientación laboral de los profesionales que tienen que dejar la empresa por motivos de reestructuración o cierre.												
5. Plan de jubilación La empresa financia (total o parcialmente) al empleado algún plan de jubilación.												
6. Ticket restaurante Este es un beneficio otorgado por la empresa para cubrir total o parcialmente su gasto diario de almuerzo, mediante un ticket canjeable por comidas en distintos restaurantes.												
7. Retribución a la carta La empresa ofrece a los empleados la posibilidad de dedicar parte de la paga variable a servicios personales en condiciones ventajosas: (leasing) de coche, compra de equipos de informática, cursos de inglés, otros.												
8. Compras con descuento La empresa ofrece a los empleados la posibilidad de acceder a descuentos en la adquisición de productos o servicios de la empresa.												

* Disponibilidad: Si una política de flexibilidad horaria es únicamente accesible para el personal de oficinas, y éste supone un 30% de la plantilla, esa política sólo tendrá una disponibilidad del 30%.

Anexo 3 (continuación)

1. POLITICAS**1.9. OTRAS INICIATIVAS**

Quizás en su empresa también se han desarrollado iniciativas que son “diferentes” o al menos se apartan de las prácticas más “tradicionales”. Si éste es el caso, facilítenos, por favor, una descripción breve de la iniciativa:

Descripción:

Anexo 3 (continuación)

2. FACILITADORES**LIDERAZGO**

Las políticas formales no son suficientes para crear un entorno compatible con la familia. Varios estudios han demostrado que la cultura de empresa, y en concreto la actitud de los directivos, juega un papel importante, porque decide qué procedimientos formales se llegan a poner en marcha y cómo se aplican en el día a día.

Marque con una cruz (X) la alternativa que corresponda.

1. ¿En qué medida la dirección está sensibilizada respecto al equilibrio entre trabajo y familia?	
a) Prácticamente ningún directivo es consciente del problema.	<input type="checkbox"/>
b) Algunos directivos reconocen la importancia de equilibrar el trabajo y la familia, pero no son conscientes de la necesidad de diseñar políticas adecuadas.	<input type="checkbox"/>
c) Algunos directivos reconocen la importancia de equilibrar el trabajo y la familia y son conscientes de la necesidad de diseñar políticas adecuadas.	<input type="checkbox"/>
d) Gran parte de los directivos de la empresa son conscientes de la necesidad de diseñar este tipo de políticas.	<input type="checkbox"/>
2. ¿Son los directivos de la organización un ejemplo para el resto de los empleados a la hora de ser familiarmente responsable? (por ejemplo, buscando ellos mismos un buen equilibrio entre trabajo y familia y utilizando las políticas y prácticas de conciliación ejemplarmente)	
a) No, la mayoría de los directivos de la empresa no ponen en práctica esta cultura; al contrario, muchas veces son malos ejemplos.	<input type="checkbox"/>
b) Sólo una minoría de ejecutivos muestra un cierto grado de ejemplaridad, el resto de la compañía aún no lleva a la práctica este cambio de mentalidad.	<input type="checkbox"/>
c) La mayoría de los directivos son un ejemplo real para el resto de la organización, utilizando y haciendo uso de las diversas políticas y prácticas, como horarios flexibles, permisos u otras.	<input type="checkbox"/>
d) La mayoría de los directivos y supervisores viven, promueven y animan a sus empleados a mantener el respeto por la familia como un valor integral de la cultura de la empresa.	<input type="checkbox"/>

Facilitadores: Todos los elementos que pueden poner en práctica las políticas de los apartados anteriores, como el liderazgo por parte de los directivos y la comunicación política dentro de la empresa.

Anexo 3 (continuación)

2. FACILITADORES**LIDERAZGO**

Las políticas formales no son suficientes para crear un entorno compatible con la familia. Varios estudios han demostrado que la cultura de empresa, y en concreto la actitud de los directivos, juega un papel importante, porque decide qué procedimientos formales se llegan a poner en marcha y cómo se aplican en el día a día.

3. ¿En qué medida desempeñaron/han desempeñado los colectivos siguientes un papel en promover acciones familiarmente responsables como tema de interés corporativo?	Indique el nivel							
	No existe	No papel	Papel pasivo		Papel activo	Papel de liderazgo		
3.1. Sede central		0	1		2	3	4	5
3.2. Comité de dirección (local)		0	1		2	3	4	5
3.3. Departamento de personal/Recursos humanos		0	1		2	3	4	5
3.4. Empleados		0	1		2	3	4	5
3.5. Sindicato		0	1		2	3	4	5
3.6. Otros. Por favor, especifique:		0	1		2	3	4	5

Facilitadores: Todos los elementos que pueden poner en práctica las políticas de los apartados anteriores, como el liderazgo por parte de los directivos y la comunicación política dentro de la empresa.

Anexo 3 (continuación)

3. PROGRAMA**3.1. ESTRATEGIA**

Un programa trabajo-familia es generalmente el resultado de un proceso político lento, a través del cual el tema trabajo-familia se convierte en un tema central para alguna sección de la empresa. Finalmente acaba en la agenda del departamento de recursos humanos o del consejo de dirección.

Marque con una cruz (X) la alternativa que corresponda.

1. ¿En qué fase se encuentra su empresa en el diseño e implantación de políticas familiarmente responsables?	
a) El desarrollo de iniciativas familiarmente responsables no está en la agenda de la compañía.	<input type="checkbox"/>
b) El tema ya forma parte de la agenda y sólo se han implantado algunas políticas.	<input type="checkbox"/>
c) Se han elaborado e implantado diversas políticas de empresa, pero son muy poco utilizadas por los empleados.	<input type="checkbox"/>
d) Se han elaborado e implantado diversas políticas de empresa, y constantemente se evalúa la implantación de nuevas iniciativas. La utilización de ellas por parte de los empleados es alta.	<input type="checkbox"/>
	¿Desde qué año?...
	¿Desde qué año?...
2. ¿Se destina algún presupuesto de la compañía para el desarrollo de estas políticas/prácticas?	
a) No se destina ningún presupuesto.	<input type="checkbox"/>
b) Se dedican recursos al estudio y diseño de políticas de conciliación trabajo-familia.	<input type="checkbox"/>
c) Se ha destinado un presupuesto específico para la conciliación trabajo-familia.	<input type="checkbox"/>
d) Cada año, el presupuesto considera los recursos suficientes para impulsar nuevas políticas/prácticas familiarmente responsables.	<input type="checkbox"/>

Anexo 3 (continuación)

3. PROGRAMA**3.2. COMUNICACION**

Mientras que las políticas pueden ser o no el objeto explícito de equilibrar trabajo y familia, un programa trabajo-familia tiene claramente este enfoque. Es un esfuerzo sistemático, formalizado y comunicado a todos los empleados, que la dirección de la empresa anuncia y apoya públicamente. La formalización del esfuerzo envía un mensaje inequívoco a los empleados y es algo que, sin duda, afecta a la cultura de empresa.

Marque con una cruz (X) la alternativa que corresponda.

1. ¿Cómo se dan a conocer a los empleados las distintas iniciativas familiarmente responsables?	
a) No se realiza ningún proceso informativo especial.	<input type="checkbox"/>
b) Por medio de una comunicación oficial de la dirección, a través de algún canal interno (tablón de anuncios, Intranet, correo electrónico, otros).	<input type="checkbox"/>
c) Se realizan sesiones informativas sobre temas trabajo-familia solamente para los directivos/supervisores.	<input type="checkbox"/>
d) Se realizan sesiones informativas sobre temas trabajo-familia para todos los empleados de la organización.	<input type="checkbox"/>
2. ¿En qué medida el equilibrio entre trabajo y familia se ha incorporado en la comunicación externa de la empresa?	
a) De ninguna forma, es más bien un punto débil de la empresa.	<input type="checkbox"/>
b) Solamente algunos directivos hablan libremente sobre el tema con personas externas a la empresa.	<input type="checkbox"/>
c) La mayoría de los directivos se sienten cómodos comunicando con todo el entorno externo que la conciliación se promueve en la empresa.	<input type="checkbox"/>
d) La conciliación de la vida personal, familiar y profesional es tan importante que en la comunicación externa se comunica a menudo como un punto fuerte de la empresa.	<input type="checkbox"/>

Anexo 3 (continuación)

3. PROGRAMA**3.3. RESPONSABILIDAD**

Las políticas formales no son suficientes para crear un entorno compatible con la familia. Varios estudios han demostrado que la cultura de empresa, y en concreto la actitud de los directivos, juega un papel importante, porque decide qué procedimientos formales se llegan a poner en marcha y cómo se aplican en el día a día.

Marque con una cruz (X) la alternativa que corresponda.

1. ¿Cuáles serían las consecuencias para un directivo o supervisor que fuera en contra del programa de políticas familiarmente responsables?	
a) Ninguna. Al contrario, probablemente este directivo saldría ganando.	<input type="checkbox"/>
b) Quizás este directivo no esté de acuerdo con las políticas formales; se le recomendaría seguirla.	<input type="checkbox"/>
c) Este directivo recibiría un mensaje claro y contundente que tiene que adaptar su comportamiento si no quiere comprometer su futuro en la empresa.	<input type="checkbox"/>
d) Además de recibir una advertencia, este directivo sería penalizado por su comportamiento.	<input type="checkbox"/>
2. ¿Quién es el responsable del proyecto “empresa familiarmente responsable”?	
a) Nadie.	<input type="checkbox"/>
b) Algun directivo o empleado (por ejemplo, en recursos humanos) destina parte de su tiempo al tema.	<input type="checkbox"/>
c) Se han asignado las funciones de coordinación de las iniciativas de conciliación trabajo-familia a un empleado o equipo concreto.	<input type="checkbox"/>
d) Además de responsabilidades formales, hay iniciativas informales y espontáneas por parte de los empleados para impulsar el proyecto.	<input type="checkbox"/>

Anexo 3 (continuación)

4. CULTURA

4.1. FRENOS

Las políticas formales no son suficientes para crear un entorno compatible con la familia. Varios estudios han demostrado que la cultura de empresa, y en concreto la actitud de los directivos, juega un papel importante, porque decide qué procedimientos formales se llegan a poner en marcha y cómo se aplican en el día a día.

Indique con una cruz (X) en qué grado las siguientes afirmaciones se corresponden con la realidad diaria de la organización.

	No es aplicable	Nunca/En absoluto	Muy pocas veces/Muy poco	De vez en cuando/Algo	A menudo/Mucho	Siempre/Totalmente
1. Muchas veces se espera que los empleados se lleven trabajo a casa por la noche o durante los fines de semana.						
2. Rechazar una promoción o un traslado por razones familiares pondría seriamente en peligro el progreso de su carrera en esta organización.						
3. A los empleados les molesta que las mujeres en esta organización se tomen permisos largos para cuidar a hijos recién nacidos, adoptados o acogidos.						
4. Para progresar en esta empresa, se espera que los empleados trabajen más de 50 horas a la semana (en la empresa o en casa).						
5. Los empleados que participan en políticas dirigidas a empleados con familia (por ejemplo, jornada reducida, trabajo a tiempo parcial), están considerados como menos comprometidos con su empresa que los empleados que no participan en estas políticas.						
6. A muchos empleados les molesta que los hombres en esta organización tomen permisos largos para cuidar a hijos recién nacidos o adoptados.						
7. Los empleados que utilizan un horario flexible tienen menos oportunidades de progresar en sus carreras que los empleados que no lo utilizan.						
8. En su empresa existe la práctica "arriba o fuera", lo que quiere decir que los empleados que rechazan un ascenso ponen en peligro su situación actual y su futuro profesional.						
9. En su empresa, las carreras están concebidas como carreras internacionales/multinacionales, en las que se espera que un empleado cambie de lugar geográfico en función de las exigencias de su trabajo.						
10. En su empresa existe una cultura de "adictos al trabajo", en donde trabajar hasta tarde se percibe como algo positivo, que se espera implícitamente y se fomenta o, incluso, es una señal/condición para ascensos.						

Anexo 3 (continuación)

4. CULTURA

4.2. IMPULSORES

Las políticas formales no son suficientes para crear un entorno compatible con la familia. Varios estudios han demostrado que la cultura de empresa, y en concreto la actitud de los directivos, juega un papel importante, porque decide qué procedimientos formales se llegan a poner en marcha y cómo se aplican en el día a día.

Indique con una cruz (X) en qué grado las siguientes afirmaciones se corresponden con la realidad diaria de la organización.

	No es aplicable	Nunca/En absoluto	Muy pocas veces/Muy poco	De vez en cuando/Algo	A menudo/Mucho	Siempre/Totalmente
1. El "respeto por la familia" constituye un valor que forma parte de la cultura corporativa, es decir, los directivos en todas las áreas de la empresa comparten y apoyan la idea de que la familia debe tenerse en cuenta a la hora de asignar responsabilidades.						
2. En su empresa existen prácticas para promover la "empleabilidad", es decir, que se ofrece a los empleados la posibilidad—en horas de trabajo y pagados por la empresa— de recibir formación para ser más empleables, es decir, valiosos en el mercado laboral.						
3. ¿En su organización se permite a los familiares de los trabajadores acercarse al entorno cotidiano del empleado, ver cuál es su ambiente de trabajo y conocer a sus compañeros de trabajo?						
4. En su empresa se anima a los empleados a marcharse a casa pasada cierta hora.						
5. En su empresa existen evaluaciones personalizadas y diferentes trayectorias profesionales que tienen en cuenta la situación particular/familiar del empleado.						
6. En su empresa existe una cultura de <i>coaching</i> y desarrollo profesional basada en la confianza, en la competencia y el potencial de autonomía del empleado.						
7. En su empresa se invita a los cónyuges del empleado a participar en algunas actividades realizadas fuera del lugar de trabajo (cenas, convenciones, reuniones anuales).						
8. Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia.						
9. En esta organización está bien visto hablar de la familia en el trabajo.						
10. Los directivos impulsan o animan a los supervisores a tener en cuenta las preocupaciones familiares y personales de los empleados.						
11. Los directivos y mandos intermedios están a favor de que los empleados cumplan con sus responsabilidades de cuidar a sus familiares.						
12. Los directivos, con su comportamiento, ¿dan un buen ejemplo de conciliación de trabajo y familia?						

Anexo 3 (continuación)

5. RESULTADOS

1. En esta pregunta enumeramos una serie de realidades relacionadas con el personal.										
Por favor, responda A y B	A. ¿En qué medida plantean problemas para su empresa?					B. ¿En qué medida pueden atribuirse estos problemas a temas familiares?				
	Apenas existe				Problema grave	No se puede				Muy claramente
1. Llegar tarde al trabajo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Rotación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Traslados de empleados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Empleados que se niegan a viajar	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Absentismo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Contratación de empleados clave	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Conflicto trabajo-familia	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Problemas relacionados con el estrés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Falta de compromiso por parte de los empleados	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Anexo 3 (continuación)

5. RESULTADOS

2. ¿Cómo compararía el desempeño de la organización en los últimos tres años con otras empresas que hacen un trabajo similar?				
	Peor	Igual	Mejor	Mucho mejor
Calidad de productos, servicios o programas	1	2	3	4
Desarrollo de productos, servicios o programas nuevos	1	2	3	4
Capacidad de atraer empleados esenciales para la empresa	1	2	3	4
Capacidad de retener empleados esenciales para la empresa	1	2	3	4
Satisfacción de clientes	1	2	3	4
Relaciones dirección-empleados	1	2	3	4
Relaciones entre empleados en general	1	2	3	4
Marketing	1	2	3	4
Crecimiento en ventas	1	2	3	4
Beneficios	1	2	3	4
Cuota de mercado	1	2	3	4

Ingresos totales 2003	euros
Crecimiento medio ventas últimos 3 años	porcentaje
Cash-flow total 2003	euros

Anexo 3 (continuación)

6. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

<p>1. ¿Cuál es la naturaleza de su empresa?</p>	<p><input type="checkbox"/> Empresa del sector privado <input type="checkbox"/> Empresa del sector público</p>
<p>2. ¿En qué sector puede situarse la mayor parte de las actividades de su empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Telecomunicaciones <input type="checkbox"/> Distribución y logística <input type="checkbox"/> Hostelería y restauración <input type="checkbox"/> Transporte <input type="checkbox"/> Publicidad y medios <input type="checkbox"/> Consultoría <input type="checkbox"/> Otros servicios para empresas <input type="checkbox"/> Banca, finanzas y seguros <input type="checkbox"/> Salud <input type="checkbox"/> Administración central y local <input type="checkbox"/> Enseñanza <input type="checkbox"/> Ocio <input type="checkbox"/> Producción o distribución de energía o agua</p>	<p><input type="checkbox"/> Química, petróleo, gas, caucho y plásticos <input type="checkbox"/> Transformación y producción de metal/productos metálicos <input type="checkbox"/> Industria electrónica <input type="checkbox"/> Industria del software <input type="checkbox"/> Industria de automoción <input type="checkbox"/> Alimentos, bebidas y tabaco <input type="checkbox"/> Textil, calzado, confección, cuero <input type="checkbox"/> Madera, papel, artes gráficas <input type="checkbox"/> Construcción de viviendas, carreteras, canales</p> <p>Otros:</p>

Anexo 3 (continuación)

6. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

3. Número de empleados (en su país):	<input type="checkbox"/> Entre 251 y 500 <input type="checkbox"/> Entre 501 y 1.000 <input type="checkbox"/> Entre 1.001 y 5.000 <input type="checkbox"/> Más de 5.000
4. Número de empleados (en todo el mundo):	<input type="checkbox"/> 100 o menos <input type="checkbox"/> Entre 101 y 250 <input type="checkbox"/> Entre 251 y 500 <input type="checkbox"/> Entre 501 y 1.000 <input type="checkbox"/> Entre 1.001 y 5.000 <input type="checkbox"/> Más de 5.000
5. ¿Cuál es el porcentaje de empleados de sexo femenino en su empresa?	<input type="checkbox"/> Menos del 10% <input type="checkbox"/> Entre 10 y 25% <input type="checkbox"/> Entre 25 y 50% <input type="checkbox"/> Entre 50 y 75% <input type="checkbox"/> Entre 75 y 90% <input type="checkbox"/> Más del 90%

Anexo 3 (continuación)

6. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

	SI	NO
<p>6. ¿Es el <i>director de personal/recursos humanos</i> miembro del comité de dirección o interviene de algún otro modo en las decisiones estratégicas de la empresa?</p>		
<p>7. ¿En qué medida opera usted en “<i>mercados laborales difíciles</i>” para la contratación de su personal clave? (Con “mercados laborales difíciles” queremos decir mercados laborales donde es importante y difícil contratar y retener a personal cualificado)</p>	<input type="checkbox"/> Mercado laboral muy cómodo <input type="checkbox"/> Mercado laboral cómodo <input type="checkbox"/> Un nivel intermedio <input type="checkbox"/> Mercado laboral difícil/competitivo <input type="checkbox"/> Mercado laboral muy difícil/competitivo	
<p>8. ¿Tiene su empresa una <i>política para pagar a empleados clave un sueldo por encima o por debajo del sueldo pagado a empleados de nivel comparable en otras empresas en la misma región?</i> (Los empleados clave son aquellos que son esenciales para sus operaciones y que no se pueden sustituir fácilmente.)</p>	<input type="checkbox"/> Por debajo	<input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Por encima
<p>9. En los <i>próximos cinco años</i>, ¿prevé usted que el impacto de los problemas familiares sobre el rendimiento en el trabajo (en comparación con la realidad actual) causará más o menos dificultades?</p>	<input type="checkbox"/> Menos dificultades <input type="checkbox"/> El mismo nivel de dificultades <input type="checkbox"/> Más dificultades	

Anexo 3 (continuación)

7. DATOS DEL ENCUESTADO

1. Sexo	<input type="checkbox"/> mujer <input type="checkbox"/> hombre
2. Edad	_____ años
3. ¿Tiene hijos?	<input type="checkbox"/> sí <input type="checkbox"/> no
4. Nivel cultural	<input type="checkbox"/> básico (enseñanza secundaria) <input type="checkbox"/> superior (no universitario) <input type="checkbox"/> universitario <input type="checkbox"/> master <input type="checkbox"/> doctorado <input type="checkbox"/> otro, por favor, especifique:
5. ¿Cuántos años lleva trabajando para su empresa actual?	_____ años
6. ¿Cuántos años lleva trabajando en su cargo actual? (por ejemplo, como director de personal, director de administración, director general)	_____ años
7. Función	<input type="checkbox"/> dirección general <input type="checkbox"/> marketing/comercial <input type="checkbox"/> producción <input type="checkbox"/> finanzas/contabilidad <input type="checkbox"/> personal/recursos humanos <input type="checkbox"/> otros, por favor, especifique:
8. Nivel	<input type="checkbox"/> alta dirección <input type="checkbox"/> dirección superior <input type="checkbox"/> dirección intermedia <input type="checkbox"/> dirección inferior <input type="checkbox"/> otros, por favor, especifique:

No es obligatorio rellenar estos datos, pero si quiere recibir un informe o una invitación para la presentación de los datos y conclusiones del estudio, por favor, facilítenos los siguientes datos:

Nombre:
Cargo:
Nombre de la empresa:
Dirección:
Teléfono:
Fax:
Correo electrónico:

Para clarificar cualquier duda, no dude en contactar con Maite Linares Vidal en su dirección de correo electrónico: mlinaresn@iese.edu

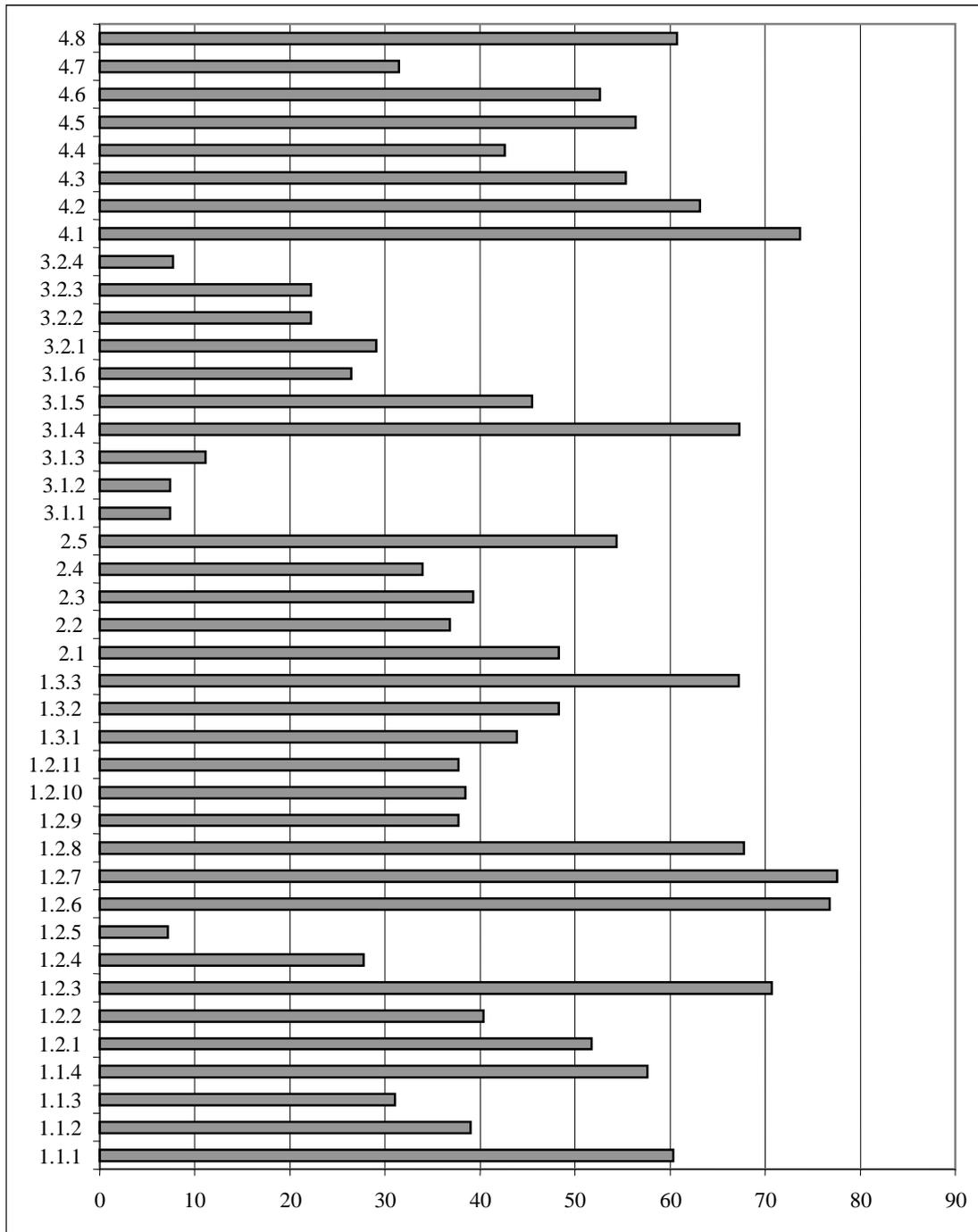
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 3 (continuación)

En cumplimiento de la LOPD 15/1999 y de la LSSI-CE 34/2002, se INFORMA al receptor del presente documento que los datos de carácter personal que él mismo facilita, incluido su correo electrónico, se incorporarán a un fichero automatizado cuya titularidad y responsabilidad viene ostentada por el IESE. Al remitir el interesado sus datos de carácter personal y de correo electrónico al IESE, expresamente AUTORIZA la utilización de dichos datos a los efectos de las comunicaciones periódicas, incluyendo expresamente las que se realicen vía correo electrónico, que el IESE o las entidades pertenecientes al ámbito docente del IESE llevan a cabo con sus alumnos, antiguos alumnos y posibles interesados, informándoles de sus actividades/noticias, cursos, programas, así como cualesquier ofertas de servicios y productos relacionados con la actividad institucional que se desarrolla. El interesado podrá ejercitar respecto a sus datos los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición enviando una carta a Avda. Pearson 21, 08034, Barcelona, o al correo electrónico InfoDat@iese.edu, solicitando, en su caso, a) que se le remitan por la misma vía sus datos personales que obran en los ficheros del IESE a los efectos de su consulta o su posible rectificación, o bien b) que se cancele y/o revoque la autorización para la recepción de comunicaciones, debiendo notificar el IESE la efectiva rectificación y/o cancelación de los datos de carácter personal de su fichero.

Anexo 4

**Disponibilidad de políticas FR en las multinacionales
de la Comunidad Autónoma de Madrid**



Anexo 4 (continuación)

FLEXIBILIDAD

1.1.1.	Horario flexible
1.1.2.	Tiempo parcial
1.1.3.	Semana comprimida
1.1.4.	Jornada reducida
1.2.1.	Permiso de maternidad, más allá de lo estipulado por ley
1.2.2.	Permiso de paternidad, más allá de lo estipulado por ley
1.2.3.	Excedencia para cuidar a hijos/progenitores
1.2.4.	Descanso profesional ("parón")
1.2.5.	Bancos de tiempo libre
1.2.6.	Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas
1.2.7.	Abandono del lugar de trabajo por emergencia familiar
1.2.8.	Tiempo libre para formación
1.2.9.	Los empleados conservan sus ventajas laborales durante permisos largos de más de seis meses (por ejemplo: seguridad social, coche de empresa)
1.2.10.	Existencia de una política de sustitución de empleados en período de permiso
1.2.11.	Esfuerzo especial (por ejemplo: <i>coaching</i> , formación) para reintegrar empleados en su nuevo entorno cuando vuelven a su puesto de trabajo después de un permiso largo
1.3.1.	Trabajo a distancia
1.3.2.	Teledespachos
1.3.3.	Videoconferencias

APOYO PROFESIONAL

2.1.	Asesoramiento de la trayectoria profesional, personal y familiar
2.2.	Asesoramiento psicológico familiar
2.3.	Asesoramiento legal
2.4.	Asesoramiento financiero/fiscal
2.5.	Asistencia para expatriados

SERVICIOS FAMILIARES

3.1.1.	Curso prenatal y sobre nutrición
3.1.2.	Papel como padres/cónyuges
3.1.3.	Conflicto entre trabajo y familia
3.1.4.	Gestión del tiempo
3.1.5.	Gestión del estrés
3.1.6.	Gestión de la diversidad
3.2.1.	Información sobre guarderías y colegios locales
3.2.2.	Información sobre centros para el cuidado de ancianos y personas discapacitadas
3.2.3.	Guarderías para hijos de empleados
3.2.4.	Provisión de pago de servicios de guardería

BENEFICIOS EXTRASALARIALES

4.1.	Seguro de vida
4.2.	Seguro médico para familiares
4.3.	Seguro médico de accidentes fuera de la empresa
4.4.	<i>Outplacement</i>
4.5.	Plan de jubilación
4.6.	Ticket restaurante
4.7.	Retribución a la carta
4.8.	Compras con descuento