

Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible y Responsable

Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal

2



Índice de contenidos

Capítulo 4: Servicios de apoyo al empleado	6
4.1 Política de servicios	8
4.2 Servicios de cuidado de familiares	11
4.2.1 Servicio de Guardería subvencionado	11
4.2.2 Información de Guarderías y de Colegios	14
4.2.3 Información sobre centros de ancianos y discapacitados	16
4.2.4 Provisión o pago de servicios	17
4.3 Adaptación del puesto de trabajo	18
4.4 Políticas de asesoramiento personal	22
4.4.1 Curso de Gestión del Tiempo	25
4.4.2 Curso de Gestión del Estrés	26
4.4.3 Curso de Gestión de la Diversidad	28
4.4.4 Curso de Gestión de Conflictos Trabajo - Familia	30
4.4.5 Curso Prenatal y sobre nutrición	33
4.4.6 Curso papel Padres-Cónyuges	35
4.5 Políticas de apoyo profesional	37
4.5.1 Asistencia para expatriados	40
4.5.2 Asesoramiento de trayectoria profesional	42
4.6 Beneficios sociales o extra-salariales	45
4.6.1 Seguro de vida	51
4.6.2 Ticket restaurante	53
4.6.3 Seguro médico para familiares	54
4.6.4 Plan de Pensiones	55
4.6.5 Seguro de accidentes fuera del trabajo	58
4.6.6 Outplacement (servicio de recolocación tras un despido)	60
4.6.7 Retribución "a la carta"	62
4.7 Otros Servicios domésticos	64
Capítulo 5: Cambio organizativo	67
5.1 Facilitadores del cambio cultural	71
5.2 Frenos e Impulsores en la creación de una Cultura FR®	73
Capítulo 6: Sistema de puntuación	96
6.1 Introducción	97
6.2 Metodología de Evaluación	97
6.3 Sistema de Diagnóstico	102
Bibliografía	108
Enlaces de interés	110

4

Servicio de apoyo al empleado



4.1 Política de servicios

4.2 Servicios de cuidado de familiares

- 4.2.1 Servicio de Guardería subvencionado
- 4.2.2 Información sobre Guarderías y Colegios
- 4.2.3 Información sobre centros de ancianos y discapacitados
- 4.2.4 Provisión o pago de servicios:

4.3 Adaptación del puesto de trabajo

4.4 Políticas de asesoramiento personal

- 4.4.1 Curso de Gestión del Tiempo
- 4.4.2 Curso de Gestión del Estrés
- 4.4.3 Curso de Gestión de Diversidad
- 4.4.4 Curso Gestión de Conflictos Trabajo-Familia
- 4.4.5 Curso Prenatal y sobre nutrición
- 4.4.6 Curso papel Padres-Cónyuges

4.5 Políticas de apoyo profesional

- 4.5.1 Asistencia para expatriados
- 4.5.2 Asesoramiento de trayectoria profesional

4.6 Beneficios sociales o extra-jurídicos

- 4.6.1 Seguro de vida
- 4.6.2 Ticket restaurante
- 4.6.3 Seguro médico para familiares
- 4.6.4 Plan de Pensiones
- 4.6.5 Seguro de accidentes fuera del trabajo
- 4.6.6 Outplacement
- 4.6.7 Retribución "a la carta"

4.7 Otros Servicios domésticos

4.1 Política de servicios

Cómo facilitar la conciliación más allá del ámbito de la empresa.

En este segundo grupo se contemplan diferentes tipos de servicios que reducen la carga del empleado fuera de la empresa. El razonamiento no es sólo que “cuanto menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupado estará y más trabajará”, sino que más bien responde a una actitud de política de servicios, paralela a la política salarial. Las personas no necesitan únicamente dinero para vivir, sino mayor calidad de vida: tiempo, y por tanto servicios...

Algunos ejemplos son el cuidado de niños, de personas mayores, y tareas domésticas como la limpieza y la compra. La mayoría de estas medidas, tiene un coste mínimo para la empresa y una gran efectividad en la conciliación. Tan sólo es necesario tener en cuenta que, la empresa ofrece soporte en la resolución de los distintos problemas, pero no da una única solución. Deben por tanto quedar garantizadas dos cosas: el derecho a la vida privada y a todos los datos que hagan referencia a ella, y el derecho de los padres a dar a sus hijos la educación que consideren conveniente. Esto último queda garantizado en las opciones más comunes ofertadas por las empresas: cheque escolar y cheque guardería, que facilitan la elección. Ya hemos dicho anteriormente que está demostrado que por cada mujer que se incorpora a la vida laboral se generan de tres a cuatro puestos de trabajo directos o indirectos. Esta realidad constituye un interesante yacimiento de empleo que no podemos menospreciar y que hay que profesionalizar al máximo desde todas las instancias públicas y privadas.

La Tabla 4 presenta un resumen detallado de las opciones en torno al cuidado de niños y personas mayores, así como otros servicios domésticos.

Tabla 4: Servicios para el cuidado de hijos pequeños y ancianos³⁶

<p>1. Información sobre guarderías Los empleados pueden consultar en el departamento de Personal información sobre guarderías fuera de la empresa</p>
<p>2. Guardería dentro de la empresa La empresa facilita servicios de guardería gratuitos o subvencionados dentro de la empresa</p>
<p>3. Guardería fuera de la empresa La empresa facilita servicios de guardería gratuitos o subvencionados fuera de la empresa. Este apoyo puede tomar varias formas: - Prioridad en la disponibilidad de plazas en guarderías locales - Plazas reservadas en guarderías locales, pagadas por la empresa - Descuentos en guarderías locales</p>
<p>4. Apoyo económico por el empleador para sufragar gastos de guardería. La empresa proporciona apoyo económico para sufragar los gastos de guardería fuera de la empresa³⁷. Este apoyo puede tomar varias formas: -Dinero en metálico. -Vales, es decir, cheques especiales que sólo se pueden usar para pagar servicios de guardería, similares a los tickets-restaurante.</p>
<p>5. Provisión o pago de servicios de guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extras A los empleados que tienen que viajar o trabajar fines de semana se les compensan los servicios de guardería o canguro que tienen que pagar para estar disponibles para la empresa.</p>
<p>6. Información sobre centros para el cuidado de ancianos Los empleados pueden consultar en el departamento de Personal para información sobre centros para el cuidado de ancianos fuera de la empresa.</p>
<p>7. Servicios para el cuidado de ancianos fuera de la empresa. La empresa facilita servicios de cuidado de ancianos gratuitos o subvencionados en un centro fuera de la empresa.</p>
<p>8. Plazas reservadas en colegios locales. La empresa reserva plazas en colegios cercanos, es decir, los empleados tienen prioridad en la disponibilidad de plazas a precios normales.</p>
<p>9. Otros servicios domésticos: Tintorería, Compras, Transporte, Aparcamiento, Restaurante, Centro de deportes/fitness.</p>

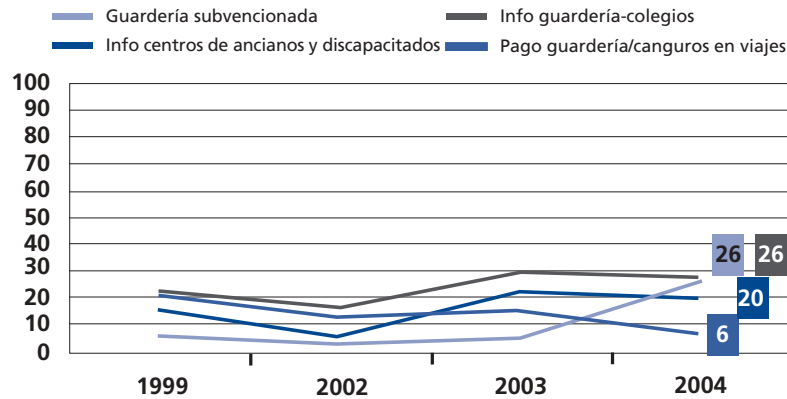
Tabla elaborada por los profesores Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, IESE Business School. Pertenece al cuestionario FHQ-1 utilizado en el IFREI 2002

³⁶ Negociación colectiva y en el caso de las guarderías dentro de la empresa existe la voluntad política o al menos el proyecto legislativo de subvencionar a las empresas que acometan este proyecto.

³⁷ LGSS/94, Art. 109, RD 2064/1995 (Art. 23.1 d), a efectos de IRPF Ley 40/1998 Art. 43-redacción Ley 46/2002 Art. 22 y Ley 62/2003 Art. 1 y 44, RD 214/1999 Art. 42 a 47. Negociación colectiva.

Gráfico comparativo

Servicios de cuidado de familiares:



Comentario:

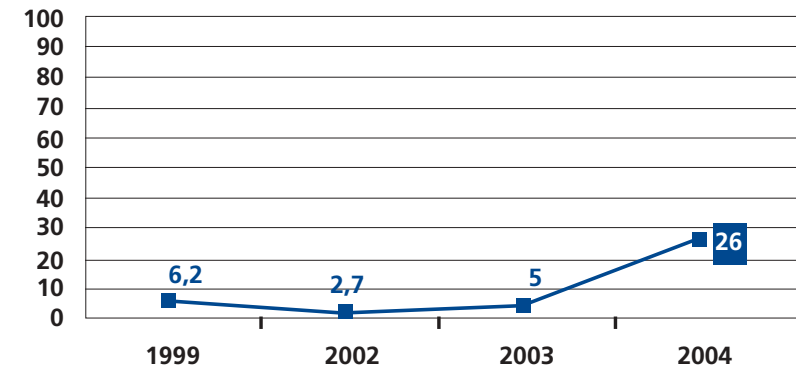
El servicio de cuidado a familiares se considera, por lo menos en la vieja Europa donde es muy fuerte la tradición del Estado del bienestar y por lo tanto la importancia del sector público en estos temas, que la empresa no debe inmiscuirse. De hecho vemos que los porcentajes son menores que en otras medidas de conciliación citadas anteriormente en otros capítulos. Teniendo en cuenta que la mayoría de estos casos pertenecen a multinacionales, observamos que es la guardería –tanto en lo que respecta a la subvención como a la información - la medida estrella. A continuación aparece la información sobre centros de día para ancianos y familiares discapacitados. Dado que este colectivo tiene una importancia creciente en las familias y en la sociedad, se explica la demanda y también la oferta de estos servicios. Finalmente el pago de guardería o canguro durante los viajes. El porcentaje es casi testimonial aunque lo cierto es que cada vez son más frecuentes los imprevistos laborales que afectan directamente al cuidado de hijos o personas ancianas en el hogar.

4.2 Servicios de cuidado de familiares

4.2.1 Servicio de guardería subvencionado

Definición: La empresa facilita servicios de guardería gratuitos o subvencionados a sus empleados.

Gráfico tendencia IFREI®:



Comentario:

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

Sin embargo algunas empresas, como Mercadona, empresa de distribución de alimentos española, ha demostrado empíricamente que el contrato fijo puede resultar un buen negocio. En plena polémica nacional para reducir las elevadas tasas de temporalidad, esta empresa familiar ha optado por tener fijos en plantilla a todos sus empleados. Nada menos que 45.000, de los que el 65% son mujeres. Ha incorporado el servicio de guardería gratuita. Una iniciativa que se inició en el centro logístico de Sant Sadurní d'Anoia (con capacidad para 82 niños hasta 3 años, de los más de 600 trabajadores, a los que atiende una plantilla de 14 educadores en la que se invirtieron 600.000 euros). La experiencia se ha repetido en Alicante y se pondrá en marcha en Sevilla, León y Madrid en un futuro próximo.

En el marco del proyecto @ccede, Iniciativa Comunitaria Equal, promovido por el Consorcio Red Local y cofinanciado por la Comunidad de Madrid, se han abierto en Tres Cantos tres guarderías infantiles. Estas guarderías, con capacidad entre 80 y 120 niños y niñas tienen el objetivo y el valor añadido de prestar servicio en horarios adaptados a las necesidades de los trabajadores y directivos de las empresas, de manera que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal. Además, se han ubicado físicamente en el entorno del centro empresarial de Tres Cantos, habiendo definido un producto específico para empresas que bien vía beneficios sociales o directamente ofreciendo servicios de mayor valor añadido que el tradicional a los trabajadores, desarrollan su actividad en este entorno. Por otra parte, prestan otros servicios complementarios también destinados a facilitar la conciliación, como la bolsa de canguros para situaciones puntuales, por ejemplo cuando se pone un niño enfermo. También llegan a acuerdos a través de igualas con las guarderías tradicionales para la bolsa de canguros, que de esta manera mejoran su producto y ofrecen mejor servicio al cliente.

Las promotoras han sido mujeres de Tres Cantos que han recibido según el caso, formación o asesoramiento para la elaboración del plan de viabilidad de las empresas.

Entre las empresas que optan por el apoyo financiero, existen diversas iniciativas, desde la de PPG Ibérica que subvenciona con 75 euros la compra de sillas de seguridad para los bebés, hasta el apoyo directo de Caja Madrid, Unión Fenosa o Nestlé en el pago de la guardería. Procter & Gamble contribuye al gasto de asistencia de los hijos ocasionado por los viajes de sus padres. Empresas como Caja Madrid tienen plazas reservadas en colegios cercanos a la entidad para los hijos de sus empleados y Sanitas tiene acuerdos con guarderías cercanas con precios especiales. Novartis, además de la ayuda para guarderías, y plazas en colegios cercanos, ofrece una determinada subvención para los gastos de los estudios de los hijos de los empleados, así como una ayuda para hijos minusválidos. La Oficina de Armonización del Mercado Interior subvenciona vacaciones y estancias lingüísticas de los hijos de sus empleados. Unión Fenosa ofrece prácticas de verano en la empresa a los hijos de los empleados con remuneración por encima de la beca estándar, además de ofrecer ayuda para los estudios durante el año.

En Nokia existe el cheque guardería -100 euros al mes- durante 11 meses para los niños de 0 a 3 años.

En REE está en estudio la construcción de una guardería, junto a otras empresas colindantes, con la finalidad de facilitar y subvencionar plazas para niños de hasta 3 años y dada la lejanía a cualquier centro urbano de las instalaciones de REE. En paralelo se ha implantado el cheque guardería para los empleados que lo deseen, de forma personalizada y sin límite.

Nestlé fue una de las empresas pioneras en tener guardería de empresa, sin embargo hubo que cerrarla al cabo de un tiempo dada la baja natalidad. En la actualidad existe la ayuda para guardería, que es de 70 euros al mes.

Las pymes también se apuntan a estas iniciativas. En Putzmeister está en estudio aplicar los cheques guardería sufragando el 50% de los gastos. Además, se ofrece información pormenorizada sobre guarderías, colegios locales y residencias de ancianos, así como la provisión de pagos de guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extras. También se han gestionado ayudas para el personal.

En Ilemo Hardi cuentan con una psicóloga externa que va dos veces al año de modo formal para atender consultas y que está disponible para todos gracias a una negociación llevada a cabo por el Comité de empresa. Existe una sensibilidad alta en este tema, por lo que se facilita información, asesoramiento y ayuda en la gestión de centros de día, residencias para personas dependientes y guarderías de los familiares de los empleados.

En HP está en estudio, con vistas a una muy pronta implantación, la iniciativa del ticket guardería. Hoy existe una cantidad –simbólica pero que también espera crecer: 200 euros anuales- destinada al pago en provisión de gastos de canguros cuando el empleado ha debido ausentarse por motivos laborales o por tener que trabajar más horas.

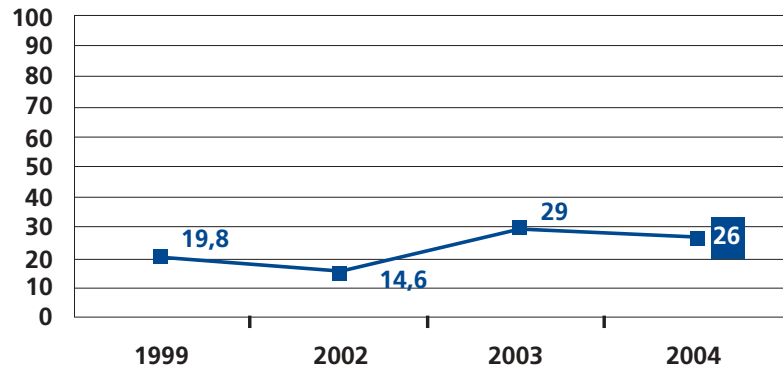
En líneas generales se observa que las guarderías de empresa tienden a disminuir mientras que crecen las guarderías de polígono industrial compartidas por varias empresas. Los ejemplos paradigmáticos son siempre multinacionales y grandes superficies. Como aspecto negativo, destacar que algunos ven en esta medida tan sólo un modo de trabajar más horas, de no tener excusa para estar disponible para la empresa. Además se cuestiona que todavía resulta caro y que crea discriminación respecto a los empleados sin niños pequeños. Por el contrario, quienes ven los beneficios destacan la fidelización del empleado y la posibilidad de estar más tiempo con el niño, concretamente los dos trayectos, el de ida y el de vuelta al trabajo.

En Pepsico Matutano esta medida existe para el personal que no está sujeto al convenio colectivo y que tiene hijos de 0 a 3 años. Reciben 1.000 euros/año en tickets guardería concertados con ACCOR igual que Danone que ofrece este servicio al personal que trabaja en oficinas centrales y que no están sujetas a convenio. En BASF existe esta medida desde el verano de 2004.

4.2.2 Información de Guarderías y de Colegios

Definición: Los empleados pueden consultar al departamento de Personal para recibir información sobre guarderías y colegios fuera de la empresa.

Gráfico tendencia IFREI®:



Comentario:

A través de la intranet de la empresa y dentro de un paquete completo de información de servicios para el empleado (atención a niños y ancianos, ocio, compras con descuento, etc) esta opción tiene un costo inicial para la empresa que más tarde es amortizado con creces gracias al aumento en el rendimiento y en la fidelización del empleado.

La intranet, algo usual en las grandes corporaciones, puede sustituirse en las pymes por un servicio conjunto ofrecido por empresas del mismo sector o del mismo polígono.

También es muy útil y valorada la vía tradicional: el Responsable de Personal dispone de direcciones de confianza o conoce los puntos de información adecuados y los facilita al empleado, personalizando para él un plan.

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

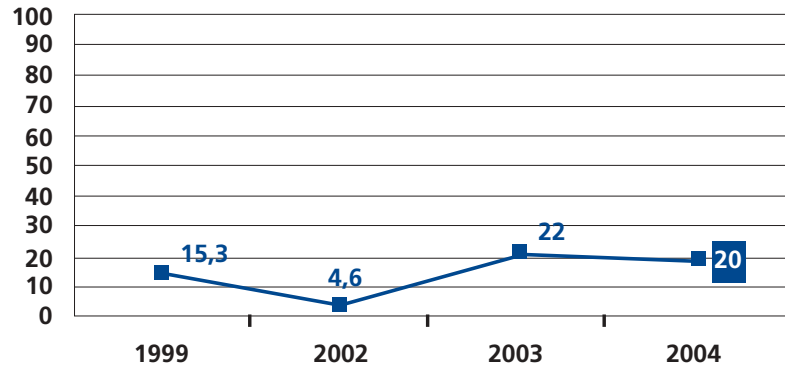
En Procter& Gamble España todos los empleados disponen de información sobre guarderías, cuidado de ancianos, y la posibilidad de acogerse a las ayudas para sufragar estos gastos.

Danone y Pepsico Matutano ofrece este servicio a través de sus servicios de asesoramiento a los empleados: "Danone te cuida" y "Matutano Plus", respectivamente.

4.2.3 Información sobre centros de ancianos y discapacitados

Definición: Los empleados pueden consultar al departamento de Personal para recibir información sobre centros para el cuidado de ancianos y discapacitados.

Gráfico tendencia IFREI®:



Comentario:

Aproximadamente uno de cada tres empleados tiene un ascendiente mayor de 56 años; de éstos un 34% tiene algún grado de minusvalía o dependencia. La ley protege y ayuda a estas personas y sus familias, pero muchas veces, por desconocimiento o falta de tiempo para gestionarlos o informarse, estos beneficios no se utilizan.

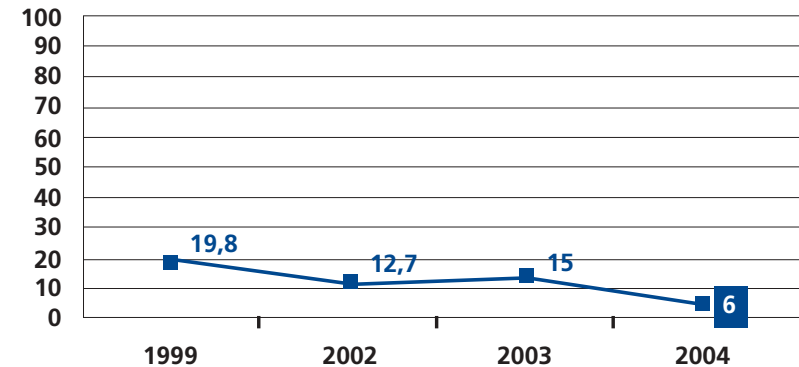
En cuanto al cuidado de ancianos – en España hay 6 millones de ancianos, y se calcula que en un futuro no muy lejano se alcanzarán los 8 millones - Caja Madrid tiene una empresa, Cohabitaet, que es una iniciativa en la que se engloban residencias de día, transporte, revisiones periódicas y teleasistencia. Hay poca sensibilidad hacia el tema ya que se utiliza muy poco en las empresas a pesar de ser un servicio relativamente barato y asequible.

4.2.4 Provisión o pago de servicios

(De guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extras)

Definición: 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.

Gráfico tendencia IFREI®:



Comentario:

El pago o provisión de servicios de guardería o canguro durante los viajes de trabajo de los padres, es una medida en retroceso. Quizá el motivo es que las horas extras, dentro de una cultura de adicción al trabajo y por tanto de largas jornadas laborales, no se consideran muchas veces como tales sino más bien como imprevistos, puntas de trabajo dentro de un mercado altamente competitivo.

4.3 Adaptación del puesto de trabajo

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

Tabla 5: Adaptaciones del trabajo.

1. Adaptación del trabajo:

El empleado continúa en el mismo puesto, pero la carga de trabajo o responsabilidades se adaptan temporalmente.

2. Rotación de puesto de trabajo ³⁸:

Al empleado se le da (temporalmente) otro puesto que se adapta mejor a la relación responsabilidad/capacidad.

3. Mutación de trabajo:

Al empleado se le da (temporalmente) menor carga de trabajo para la mejor relación responsabilidad/capacidad.

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

³⁸ El personal se rigen estos casos –movilidad funcional– según lo establecido en los convenios sectoriales de la empresa usuaria en la que desarrolle el servicio.

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

En el caso de IBM, se tiene un interesante enfoque del cambio de actividad dentro de la empresa. Para ellos, flexibilidad es sinónimo de confianza en las capacidades de su gente. “Por tanto, el problema hoy en día ya no es el espacio o el lugar en el que se desarrolla el trabajo, sino la propia actividad. En ocasiones hay que decir a alguien que es muy bueno en bases de datos: Dedicáte a Java, y lo hace y le apoyamos en su formación”. Son casos claros de rotación de puesto de trabajo.

En Nestlé, el índice de rotación externa es muy bajo, según sus directivos, debido a la gran variedad de puestos de trabajo que facilitan el cambio de un modo interno. En Novartis, dentro de su política de apoyo al empleado, se pone especial atención en la integración del nuevo empleado en su puesto de trabajo, así como a los cambios temporales de puesto cuando sea necesario y la reducción de carga o responsabilidad en circunstancias especiales.

En la actualidad, un peculiar tipo de rotación de trabajo, al que merece la pena dedicar atención, es el caso de movilidad geográfica. En la legislación española se considera movilidad geográfica cuando la empresa destina al trabajador fuera de un radio de acción de 30 kilómetros desde el término municipal en el que esté ubicada dicha empresa. Sin embargo, aquí haremos referencia a esos casos en los que el empleado es desplazado fuera de su país³⁹.

Básicamente cuando hablamos de movilidad geográfica nos referimos a tres supuestos:

1. Traslado: el trabajador presta sus servicios fuera del centro de trabajo y esto implica cambio de residencia.
2. Desplazamiento a España de trabajadores en el marco de una prestación de servicios transnacional: Trabajadores de otras nacionalidades prestan sus servicios en empresas españolas.
3. Desplazamiento de trabajadores españoles a otros países en los que la empresa tiene sede (expatriados).

En todos los supuestos, la empresa debe garantizar las condiciones de trabajo en el lugar de desplazamiento, siendo de aplicación la legislación más favorable aplicable a su contrato de trabajo, convenios o contratos individuales.

En muchos casos, los cambios de circunstancias personales –casi siempre familiares– hacen necesaria esta mutación del puesto de trabajo. Es el caso de esta pyme:

³⁹ Directiva 96/71/CEE; Estatuto de los Trabajadores; RD 43/1996; Ley 45/1999.

TESTIMONIO: CAMBIO DE ÁREA
Licenciada en Económicas
Directora de Controlling y reporting
Wincor Nixdorf

“Antes trabajaba como directora del Área Administrativa. Eran muchas horas. Mucha presión. De mí dependían varias personas. En casa cada vez estaba menos, y trasladaba allí mis problemas. Me quedé embarazada del 2º hijo, y ya antes de que naciese me di cuenta de que no le estaba cuidando cuanto necesitaba, porque no podía hacer ni siquiera un poco de reposo. Al pedir la baja por maternidad me di cuenta de que era el momento propicio para pedir un cambio de área y de responsabilidades. Ya que habían de buscar sustitución para 16 semanas... que fuese alguien que pudiese quedarse en el puesto, si es que a mí me podían ofrecer otro. Supuso un esfuerzo para la empresa, y supuso un esfuerzo económico para mí y mi familia. Ahora, después de 2 años, me doy cuenta de que es lo mejor que pude hacer. Además me encanta el trabajo en el que estoy ahora: directora de Controlling y Reporting. Hay puntas de trabajo, pero son mucho más aisladas y breves. Estoy más tiempo con mi familia, y es un tiempo de mayor calidad”.

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

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

En Nestlé, con las madres que desarrollan una carrera comercial, se ejerce la discriminación positiva: a ellas no se les pide movilidad geográfica. En Citibank se respeta la decisión de un

empleado que se niega a cambiar de ciudad o de país, considerando que sus razones o circunstancias personales no pueden influir en su trayectoria dentro de la empresa.

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

En empresas como Génesis, con una plantilla de 26 años de edad de media y en la que tan sólo el 35% de los miembros de la plantilla están casados y muy pocos tienen hijos, el gran reto es, precisamente, “diseñar nuevos tramos de carrera, obtener la suficiente musculatura financiera que haga posible una mayor cobertura médica y social del empleado y atender a los problemas que plantea la conciliación trabajo - familia, de cara a los nuevos matrimonios de empleados que haya en un futuro”. Esta pyme, como tantas otras, presenta un perfil idóneo para la implantación de una buena política flexible y responsable: mentalidad de aliados del cliente, no consultores; estructuras planas en la organización, “cada uno debe aprender a ser jefe de sí mismo”, y filosofía clara de “no discriminación” por razón de sexo, edad, formación, credo o procedencia. Tan sólo una excepción: “el que divide al equipo será despedido”. El buen jefe sería aquel que mande sin que parezca que lo hace y el que en ocasiones casi hace milagros: “El reto del buen directivo debería ser convertir una minusvalía en una plusvalía. El talento, grande o pequeño, en apariencia tiene envoltorios. Tan sólo es necesario saber gestionarlo”, explica el director de recursos humanos.

4.4 Políticas de asesoramiento personal

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

Tabla 6: Apoyo o asesoramiento personal ⁴⁰

1. Papel como padres y educación de los hijos

Cursos que contribuyen a que los empleados y sus cónyuges se preparen ante el reto de tener un nuevo hijo y su posterior educación

2. Conflictos trabajo-familia

Cursos que ayudan a los empleados y a sus cónyuges a manejar conflictos entre el trabajo y la familia, y a tratar cuestiones de trayectoria profesional y personal

3. Curso prenatal y sobre nutrición

4. Gestión del tiempo

Cursos que ayudan a los empleados a organizarse mejor

5. Gestión del estrés

Cursos que ayudan a los empleados a relajarse, analizar la fuente del estrés, a adoptar técnicas de resolución de problemas y cómo enfrentarse a ellos

6. Gestión de conflictos

Cursos que ayudan a los empleados a gestionar los conflictos con compañeros, clientes, proveedores y también con el cónyuge

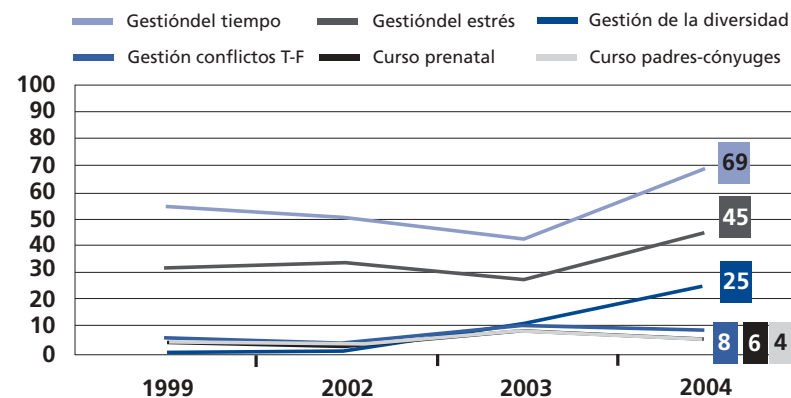
7. Formación en las diferencias entre hombres y mujeres

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

⁴⁰ Programa de Conciliación Trabajo y Familia. Negociación colectiva.

Gráfico comparativo

Políticas de Formación y Desarrollo:



Nota: Cuando el valor de la tendencia es "0" significa que no figuraba en las ediciones anteriores de la encuesta empresarial IFREI®.

Comentario:

El tiempo y el estrés son los grandes temas de nuestra era, también en la empresa. Con un coste relativamente bajo –supone un total de una a tres sesiones- estos cursos consiguen una afluencia voluntaria casi del 100%. A más distancia aparecen la formación en la diversidad, requerimiento de nuestra sociedad global en la que cada vez será más necesario aprender a convivir con distintas mentalidades y culturas. En cualquier caso la paradoja es que la convivencia es un arte que se aprende en la familia, cuya protección y pervivencia es objeto del resto de las políticas. Por ello el hecho de que estas medidas existan favorece ya de por sí e indirectamente, la formación de los ciudadanos en la diversidad.

Por otra parte el hecho de que distintos programas europeos e internacionales hayan propiciado, con sus campañas de opinión pública y sus premios, diversos reconocimientos y certificaciones, favorecen el que estos programas ocupen cada vez más un lugar preeminente en la empresa.

El resto –gestión de conflictos, papel como padres y cónyuges, prenatal, etc.- avanza tímidamente. Aunque cuentan con demanda, falta tradición al respecto y se duda en muchas ocasiones sobre el lugar adecuado que debe ocupar dentro de los programas de la empresa. Frente al debate sobre quién debe realizar esta función de servicio al ciudadano -ayuntamientos o empresa- crece una cierta tendencia a ver que la empresa tiene mucho que decir en un mundo en el que retroceden las ideologías y los sistemas de la clase política en favor de la empresa como configuradora de la sociedad.

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

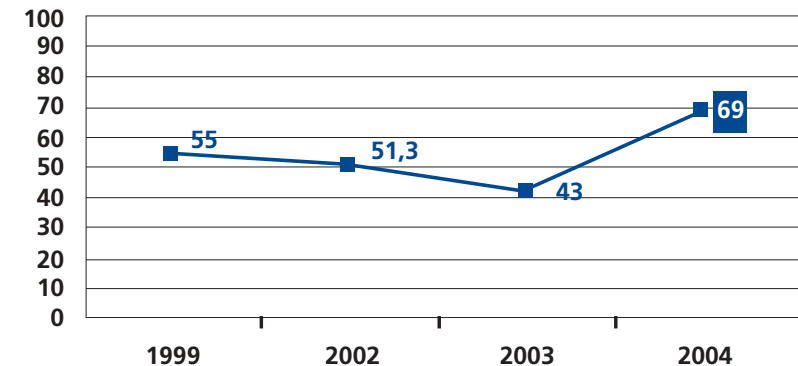
En Novartis la formación que ofrece la empresa es dentro de las horas de trabajo. Se ofrece la gestión del tiempo y la gestión del estrés, por medio de una empresa externa. Esta formación se ha dado a todos, salvo a los operarios, pero a cambio a éstos se les ha entregado un folleto explicativo. Se incluyen cuestiones como el respeto por el trabajo ajeno y el propio. Otra novedad introducida por esta empresa, es el denominado programa "Trébol", que abarca diferentes áreas. Entre ellas cabe destacar el "Trébol del miércoles", cursos interactivos que se reciben por mail. Se habla de un tema concreto, que puede estar relacionado con el estrés, el descanso en el trabajo, etc.

En Procter & Gamble España la formación siempre está incluida dentro del horario laboral. Esta formación está abierta a todos. Los cursos más demandados son los de gestión del tiempo impartido internamente y el de gestión del estrés que corre a cargo de una consultora externa.

4.4.1 Curso de Gestión del Tiempo

Definición: Cursos que ayudan a los empleados a organizarse mejor.

Gráfico tendencia IFREI®:



Comentario:

Existen cada vez más empresas y profesionales especializados en este servicio. El interés por parte del empleado es similar, si no mayor, que todo el que muestra por las medidas y programas de conciliación. No en vano del buen uso de esta herramienta profesional –la gestión del tiempo- depende en gran parte el éxito y la consecución de una buena armonía vital. Por otra parte, al empresario le interesa aumentar la productividad por hora trabajada y hacer frente definitivamente a la cultura de adicción al trabajo y a las largas jornadas laborales.

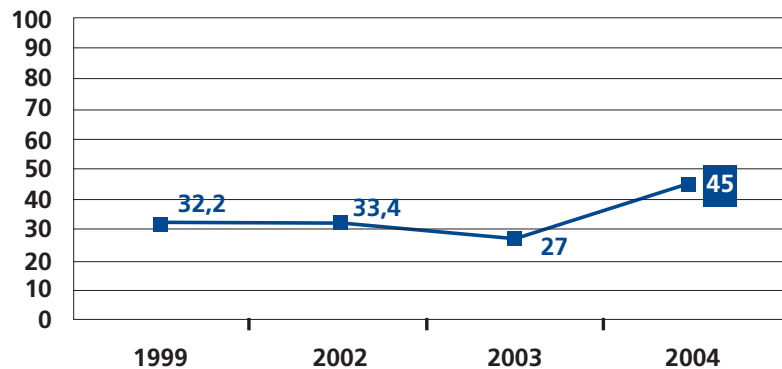
Sony, TMB, Sara Lee y Henkel cuentan con este módulo básico voluntario para los directivos. Danone lo enfoca como un curso de "Ladrones de tiempo".

En general las empresas reconocen que este tipo de cursos se deben empezar a impartir en la cúpula directiva, es decir, que los propios directivos los realicen y sean ellos quienes comiencen a aplicar este tipo de medidas.

4.4.2 Curso de Gestión del Estrés

Definición: Cursos que ayudan a los empleados a relajarse, a analizar las fuentes de su estrés, y a adoptar técnicas de resolución de problemas y cómo enfrentarse a ellos.

Gráfico tendencia IFREI®:



Comentario:

El estrés laboral es una de las enfermedades que causan más bajas laborales, según la Encuesta Nacional de condiciones de Trabajo elaborada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Esta enfermedad profesional afecta al 4,6% de los trabajadores. El estrés laboral puede afectar a todo tipo de trabajadores de cualquier sector productivo, pero hay ciertos "grupos de riesgo", entre ellos, las mujeres, las personas mayores y los jóvenes. Además no sólo lo padecen las personas, sino también las empresas, es el "estrés laboral organizacional", determinado por el absentismo laboral y el número de trabajadores que dejan la empresa o desean hacerlo. Básicamente podemos hablar de estos tipos de estrés laboral: de la competitividad, de la creatividad, de la responsabilidad, de las relaciones, de la prisa, de la expectativa y del aburrimiento.

El estrés y la depresión son las principales causas de baja laboral, sólo esta razón debería impulsar estos cursos contemplándolos como necesarios dentro de las medidas de prevención de riesgos laborales o seguridad e higiene en el trabajo, normativas vigentes pero, como puede comprobarse, en ocasiones son insuficientes.

Según la definición clásica, estrés es la reacción subjetiva ante los acontecimientos, por lo tanto resulta fácil concluir que, por encima del vértigo de los mercados globales, la incertidumbre laboral y bursátil y la velocidad y urgencia de plazos y procesos de producción, es posible y necesario desarrollar en nosotros herramientas útiles con las que hacer frente a esos y otros factores estresantes.

Mientras que la formación sobre gestión del tiempo es un fenómeno bastante frecuente, es sorprendente el bajo porcentaje de empresas que ofrecen cursos sobre gestión del estrés para sus empleados, especialmente cuando el estrés, como ya hemos dicho, es una de las causas más importantes de los conflictos laborales, familiares y personales. Probablemente, la razón por la que tan pocas empresas organizan seminarios sobre el estrés sea por falta de visión. Los directores de formación no son conscientes de que los conflictos laborales y el estrés no favorecen la productividad laboral ni la armonía familiar: la irritabilidad, la falta de concentración, el absentismo, el comportamiento agresivo, el abuso del alcohol y los conflictos interpersonales son sólo algunas de sus consecuencias. El argumento que algunos directores de Personal utilizan del tipo "la vida privada no es de nuestra responsabilidad", no es un verdadero argumento. Del mismo modo que se tardaron décadas para que las empresas fueran responsables con el medio ambiente y evitaran la contaminación, lo mismo puede pasar a la hora de volverse flexibles y responsables y ayudar a reducir el estrés laboral. Si no lo hacen por la salud de sus empleados, sí deberían hacerlo por sus propios intereses. Cientos de estudios han demostrado que el apoyo social es una protección esencial contra el estrés. Por tanto, las empresas que permiten que el estrés laboral se desborde, están poniendo en peligro la productividad de sus empleados.

Además de la formación específica ya mencionada, HP destaca por la frecuencia en sus cursos de gestión del tiempo y del estrés impartidos con frecuencia (dos o tres veces al año). En lo que respecta a la salud, IBM cuenta con cursos de gestión de estrés que se imparten dentro del horario laboral por personal sanitario cualificado, y lo mismo sucede en Nestlé, Sanitas y Novartis, ampliando esta última empresa el concepto de estrés a todo tipo de conflictos entre trabajo y familia.

Nokia cuenta con dos empresas externas, una dedicada al ocio y otra a servicios referentes a la conciliación que favorecen la vida del empleado, además de ofrecer cursos de gestión del tiempo y gestión del estrés.

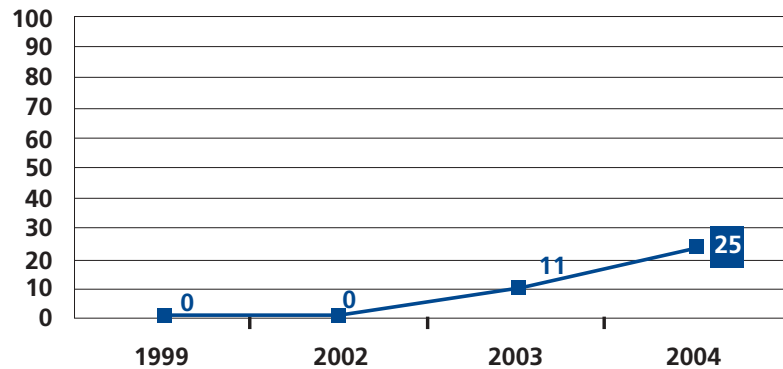
Caja Madrid es un caso destacado en cuanto a formación. En esta entidad se dan a los empleados 450.000 horas de formación al año. Los cursos son totalmente voluntarios, y se imparten en horas de trabajo. Una medida interesante es la del aula virtual. De este modo y a través de Internet, se evita que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

En Catalana Occidente estos cursos de gestión del estrés son para el personal del centro de atención telefónica. Existen también en TMB (Transports Metropolitans de Barcelona), Sara Lee, Pesico y Matutano.

4.4.3 Curso de Gestión de la Diversidad

Definición: Cursos de formación sobre la riqueza y los beneficios que supone para el resultado del trabajo en equipo la diversidad cultural/geográfica y la complementariedad hombre/mujer.

Gráfico tendencia IFREI®:



Nota: Cuando el valor de la tendencia es "0" significa que no figuraba en las ediciones anteriores de la encuesta empresarial IFREI®.

Comentario:

Las empresas con una cultura de la diversidad, que cuentan con equipos de trabajo de diferentes razas, sexos o edades se ven recompensadas con mayores beneficios a medio y largo plazo. Es la principal conclusión de un informe de la Unión Europea sobre la diversidad en el mundo laboral publicado en el año 2001.

Según el estudio la diversidad no es sólo una cuestión de principios, sino también de negocio. Así lo corroboran las opiniones de las empresas que han sido consultadas para realizar el estudio.

Estos son los porcentajes:

- Un 69% de las compañías que se tomaron como muestra en la investigación dice que las políticas sobre la diversidad llevadas a cabo han mejorado la reputación de la empresa.
- Un 62% afirma que esas políticas han desempeñado un papel importante a la hora de atraer y retener personal con mucho talento.
- Poco menos de un 60% dice que las acciones a favor de la diversidad han contribuido a mejorar la motivación y la eficiencia de los trabajadores.
- Un porcentaje similar declara que con la diversidad se ha incrementado la innovación en la compañía, el nivel de los servicios y la satisfacción de los clientes.

Dados los beneficios, ¿por qué es tan reducido el número de empresas que apuesta por la diversidad? El informe destaca los costes que conlleva, sobre todo en el terreno de la legislación y en la implantación de programas específicos para cambiar la cultura de la empresa. Para superarlo, recomienda establecer una manera efectiva y sistemática de medir los costes y beneficios a largo plazo: los intangibles de la empresa. Esos resultados nos ayudarán después a utilizar los recursos, a veces escasos de la empresa, para así aprender lecciones de cara al futuro.

De todas formas existe ya un modo común de concebir algunos conceptos que favorecen el que la empresa vea con buenos ojos la incorporación de estos cursos:

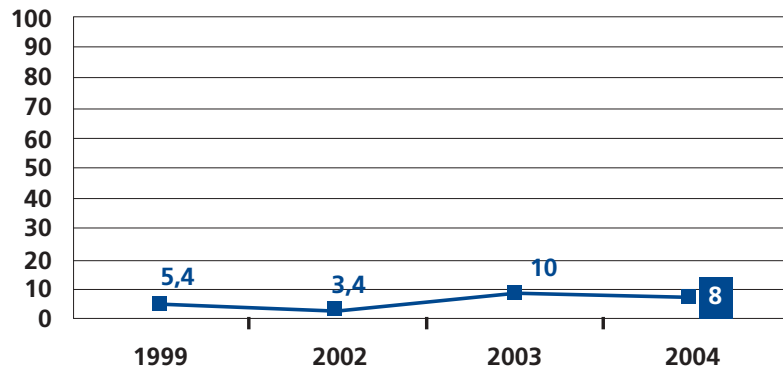
- Un nuevo mercado de productos (nuevas necesidades de los clientes, nuevas actividades de los competidores).
- Características actuales del mercado de trabajo (cambia la disponibilidad, la calidad y la valía de los empleados actuales y futuros).
- Influencia de los gobiernos (regulación, legislación y nuevas políticas).
- Valores sociales y expectativas de los ciudadanos.

En empresas como TMB se ha llegado a la conclusión de que tienen que hacer cursos a los empleados de gestión de la diversidad para desarrollar la capacidad de aceptación y de manejo de conflictos debido al gran aumento de la inmigración que en los últimos años existe en el área metropolitana de Barcelona, y debido a que es un servicio público muy utilizado por personas con bajos ingresos. Están estudiando, también, contratar a conductores musulmanes ya que tienen muchos problemas para encontrar empleados que quieran trabajar en domingo. En Sara Lee prefieren hablar más de "inclusión" que de diversidad. En La Caixa este tipo de cursos se utilizan para hacer más agradable el trato al cliente en el servicio de cara al público. Por otro lado, la edad promedio de la plantilla es de 40-50 años, y hay un cierto "conflicto" entre los trabajadores que llevan muchos años en la casa y los jóvenes que entran a trabajar. Se entiende la diversidad como una variante de la cultura del "respeto".

4.4.4 Curso de Gestión de Conflictos Trabajo - Familia

Definición: Cursos que ayudan a los empleados y a sus cónyuges a manejar conflictos entre el trabajo y la familia, y a tratar cuestiones de trayectoria profesional.

Gráfico tendencia IFREI®:



Comentario:

También este porcentaje es prácticamente testimonial. ¿Temen los empresarios con estas iniciativas inmiscuirse en la vida de los empleados? Los hechos demuestran que es un temor falso. Las empresas que asumen estos cursos como iniciativa del Departamento de Personal recurren con mucha frecuencia a Gabinetes especializados o consultores en quienes delegan completamente ese tema. No tiene por qué existir la sensación de que algo perteneciente a la vida privada entra en la base de datos de la empresa. Con mucha frecuencia y para facilitar el que esta sospecha ni exista ni se dé, los cursos se celebran en una sede completamente ajena a la empresa y se puede exigir incluso la firma de un contrato de confidencialidad sobre los datos personales utilizados en el curso.

En empresas como Danone este curso está enfocado a personas que tienen cercana la edad de jubilación para ayudarles a afrontar esta nueva etapa de su trayectoria vital.

COMITÉ DE IMPULSO TRABAJO-FAMILIA Directora de IBM.COM

“En IBM a nivel mundial existe la preocupación y el interés de que los trabajadores, y en concreto las mujeres, puedan desarrollar su trabajo de forma armónica, equilibrada con su vida familiar y social. Para ello en IBM se crea un “Council” en cada país. En concreto en España le denominamos “Spanish Women Leadership Council”, y formamos parte de él un buen grupo de mujeres que voluntariamente representamos a las diversas áreas de la organización de IBM.

La operativa de trabajo es sencilla, y hasta el momento ha sido eficaz. Se elaboran unas métricas –datos cuantitativos- que nos sirven de guía para poder elaborar estudios más a fondo, para poner el foco de trabajo en una u otra área.

En concreto hemos elaborado una “scorecard” (tarjeta de puntuación), es decir, nos hemos puesto unas metas en cada indicador: mujeres directivas de área, número de profesionales, salarios, etc.

Los datos no hablan por sí solos. Son únicamente una guía de trabajo, una pista de por dónde empezar a trabajar. Un punto de partida. A veces un dato que lanza una alarma puede responder a algo que falla o no. Hay que ir al fondo de qué causa ese dato.

Cada año nos proponemos una guía de actuación. Actualmente el comité está elaborando un estudio específico de equilibrio trabajo-familia, poniendo el foco en por qué en ocasiones no se aplican las medidas de conciliación que la empresa facilita.

En una fase inicial el resultado es que no se aplican por desconocimiento “teórico o práctico”, es decir, por ignorar que esas medidas existen o por ignorar los beneficios reales que comportan a la persona y a la compañía.

En realidad el desconocimiento práctico de los beneficios que las medidas de conciliación conllevan es uno de los mayores enemigos, y acaba siendo una cuestión de cultura personal y de empresa. Todavía existe la vieja creencia de que cuanto más tiempo estás en el puesto de trabajo... más compromiso.

Incluso cuando se ha explicitado que se mide por objetivos, todavía falta asumir que eso es real. Las personas no se lo creen. Ha de pasar un tiempo hasta que se den cuenta de que es así, que eso no les cuenta a su favor.

Por otra parte, el comité es consciente de que las medidas de flexibilidad a veces pueden invadir el ámbito personal, por el hecho de estar siempre accesible y conectado. Así pues, también buscamos modos de disminuir los efectos negativos de las medidas de flexibilidad.

Las empresas necesitan personas eficientes y comprometidas. Eso no supone siempre trabajar más. Lo importante es que las horas de trabajo sean intensas y eficientes, porque además

no es sostenible en el tiempo el ser productivo muchas horas al día, por encima de las 8 horas establecidas. Entre otras cuestiones en el comité hemos trabajado un “código de conducta del trabajo eficiente”. Buscamos que cada uno podamos realizar nuestro trabajo en el número de horas programado, y así poder después tener tiempo de calidad con la familia y para los intereses personales.

La labor de mentalización es absolutamente necesaria par facilitar la transición hacia un trabajo más efectivo, placentero, eficaz y que no interfiera, sino que refuerce los intereses personales y familiares”.

Manager of Software Spain IBM

A nivel mundial en IBM hay una preocupación por atender las necesidades de los empleados en todos los diversos colectivos –técnico, comercial, mandos medios, alta dirección...- y a todos los colectivos y especialmente a las minorías –étnicas, nacionales, mujeres...-

La realidad es que desde el comité buscamos primero tener un conocimiento cierto de la situación de cada departamento, área de negocio y colectivo. Para poder actuar y moverte necesitas primero saber dónde estás. Desde la dirección no pueden habilitarse medidas o liderar un cambio sin saber en qué dirección nos hemos de mover, qué necesitan las personas, etc. En concreto, en el ámbito de conciliación de vida familiar y laboral hemos elaborado una encuesta a una población representativa estratificada –todos los sectores, áreas y situaciones laborales y familiares- para ver cuáles son las necesidades, demandas, frenos e impulsores de la conciliación. Hemos elaborado un elenco de medidas y planes de acción y ahora estamos empezando a ejecutarlo.

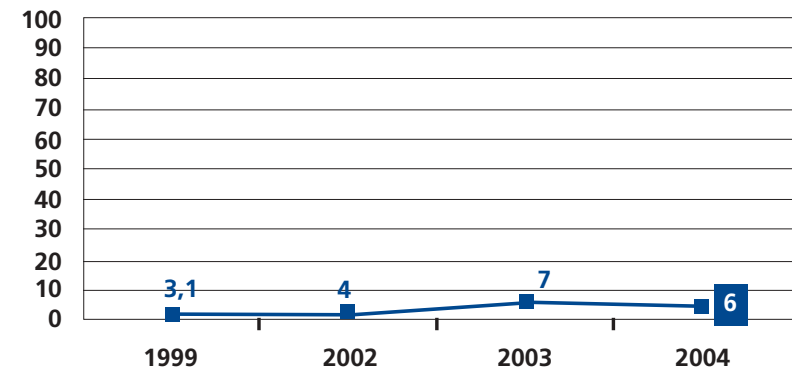
Las primeras acciones están siendo de mentalización de los mandos medios y altos directivos de la compañía. Esta mentalización se hace con presentaciones dentro de las reuniones de negocio. La verdad es que encontramos un terreno muy abonado y propicio al tema, entre otras cosas porque muchos directivos ya han experimentado las ventajas de aplicar medidas de conciliación, y por lo tanto son proclives a seguir en esa dirección. Otro facilitador del cambio es el hecho de que gran número de nuestros empleados cuentan con los medios técnicos necesarios para poder aplicar medidas de flexibilidad: cuentan con PC portátil, ADSL en casa pagada por la empresa, teléfono móvil, etc.

Es importante que las políticas de conciliación vengán apoyadas por unas conductas que faciliten el que esas políticas sean efectivas. No tendría sentido que se dotase de herramientas para teletrabajar y que se convocasen reuniones de modo imprevisto, o que éstas fuesen en horas tardías, etc. Así que paralelamente también estamos impulsando un código de conducta que ayude a ser más eficientes, ordenados, y respete más la vida familiar de las personas.

4.4.5 Curso Prenatal y sobre nutrición

Definición: Cursos que preparan a los empleados y sus cónyuges a prepararse para los retos de tener un hijo.

Gráfico tendencia IFREI®:



Comentario:

¿Dónde reciben los futuros padres la información necesaria para afrontar su futuro como padres y conocer algo más de la nueva vida que se avecina? En principio, no parece que ésta sea misión de la empresa, pero lo cierto es que desde ella se puede facilitar la información, el acceso e incluso organizar sesiones sobre el tema cuando los organismos públicos pertinentes o los horarios de las instituciones sanitarias que lo organicen sean incompatibles con el horario laboral de los empleados.

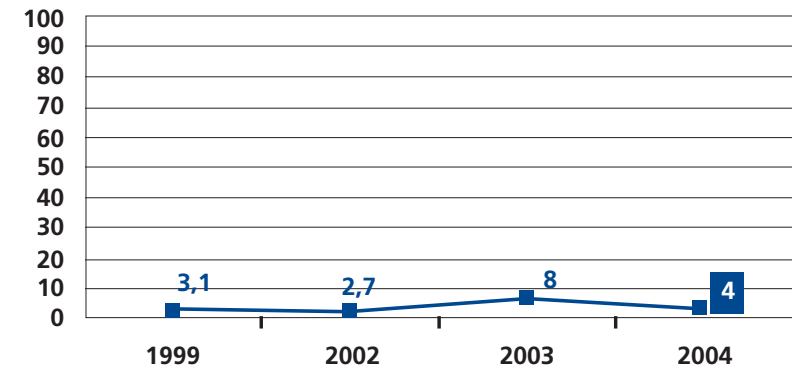
A partir de la década de los años 80, gracias a numerosas observaciones científicas llevadas a cabo en distintos campos, como la Medicina, la Psicología, la Biología, la Genética, o la Física moderna, se ha dado un nuevo paso en la comprensión de la vida, al estudiar la vida en el útero. Del viejo paradigma que consideraba al bebé antes de nacer como un ser incapaz, se ha pasado con todos estos nuevos estudios a un nuevo paradigma, que nos va demostrando las capacidades tan maravillosas del bebé en el vientre materno. Así, se sabe que a partir del tercer mes de gestación sus sentidos ya están formados, y el feto percibe las informaciones a través de todos sus sentidos; es capaz de reaccionar ante esas informaciones, y las memoriza. Se sabe también que los bebés en el útero sienten el amor o el rechazo de su madre, que sienten placer y dolor, que el estrés de sus madres les repercute - no sólo emocionalmente, sino que incluso interfiere en la formación de sus órganos -, que tienen cierto grado de consciencia... A pesar de que estamos tan sólo en los albores de estos descubrimientos, ya nos van demostrando que durante el periodo prenatal el ser humano construye las primeras bases de su salud, de su afectividad, de sus capacidades de relación (de su capacidad de amar), de sus facultades cognitivas (inteligencia), e incluso de su creatividad. Todo lo que admitimos respecto a la primera infancia aún es más cierto para antes del nacimiento. Cuando reunimos todos estos estudios emerge la realidad de una Educación Prenatal fundamental. Es importante distinguir la Educación de la Instrucción. La instrucción es la transmisión de conocimientos y de habilidades, y utiliza métodos de aprendizaje. El objetivo de la Educación es desarrollar las potencialidades del ser humano y su adaptación al mundo.

El bebé en el útero vive y convive intensamente con su madre 24 horas al día durante 9 meses. Él no tiene la posibilidad de hacer una selección entre lo que le beneficia y lo que le resulta nocivo. Es la futura madre la que debe hacer esa elección, con la complicidad del padre, de los profesionales que la acompañan, de los educadores y de todas las instituciones. A nivel físico el bebé construye su cuerpo con los materiales aportados por la sangre de su madre. A nivel afectivo comparte las emociones de su madre, éstas le llegan por vía hormonal y energética. A nivel mental, los pensamientos e imágenes mentales de su madre le influyen. Todo ello invita a los futuros padres y sobre todo a la futura madre, primera y principal educadora de su hijo/a, a transmitirle lo mejor de sí misma y a utilizar el poder de su imaginación creadora para sembrar en él/ella la alegría, la tolerancia, la paz, el amor, el entusiasmo, el respeto... es decir, sensibilizarlo a los más bellos valores del ser humano.

4.4.6 Curso papel Padres-Cónyuges

Definición: Cursos que ayudan a los empleados y a sus cónyuges para los retos del matrimonio y la educación de los hijos.

Gráfico tendencia IFREI®:



Comentario:

También es llamativo el escaso esfuerzo en realizar programas de apoyo a los empleados en su papel de padres, teniendo en cuenta que éste es uno de los temas que más preocupan a las jóvenes parejas. Referencias como la de AT&T pueden servir de pauta y ejemplo. Esta multinacional diseñó un cuantioso programa para padres con hijos en edad escolar. Consideraba que era un plan de futuro necesario para sus 250.000 empleados. En el IESE existen cursos sobre comunicación matrimonial y educación de los hijos abiertos al personal de la empresa, a antiguos alumnos y también a amigos.

Hace unos años la empresa Roca los impartía a nivel de operarios de planta y se notó un fuerte incremento de la sensibilidad de la dirección y en el compromiso del personal con la misma.

En definitiva, se trata de que el conjunto de estas políticas sean un apoyo para la vida personal y familiar de los empleados. En el caso que citamos a continuación, no sólo la política de proximidad a la oficina, sino también la oferta de vacaciones para los hijos de los empleados en periodo en el que éstos trabajan, constituyen toda una filosofía de empresa que demuestra con hechos la importancia que tiene para la empresa- en este caso Caja Madrid- el óptimo desarrollo de los empleados y empleadas en su papel como padres y cónyuges.

**Subdirectora de Oficina
Caja Madrid
20 años en la compañía**

“Estoy casada y entré en Caja Madrid al poco tiempo de contraer matrimonio. Mi marido también trabaja en la Caja desde aproximadamente el mismo momento... ¡Pero nunca hemos estado en la misma oficina! Nunca he pedido reducción de jornada, y la verdad es que a veces es exigente el poder estar todas las horas en el trabajo, especialmente porque mi hija mayor tiene una deficiencia producida por un incidente en el parto. Ahora va a una escuela ocupacional. Caja Madrid siempre me ha ayudado a gestionar las temporadas vacacionales de mis hijos. Al menos dos veces al año el segundo y el tercero han podido disfrutar de cursos de esquí y de actividades de verano –campamentos y estancias en el extranjero-. Caja Madrid te lo subvenciona, y además se responsabiliza de la gestión –que en realidad subcontrata a otra empresa-. A mí me da mucha paz el venir a trabajar sabiendo que mis hijos tienen el tiempo ocupado en un lugar fiable, en el que aprenden, y a un precio asequible. “Hace unos años me cambiaron de oficina. Fui a una más grande, con muchos clientes que eran empresas, y por lo tanto con la necesidad de estar allí por las tardes. Yo lo hablé con el encargado de zona, y le comenté mi situación: yo debía estar con mi hija esas horas. Lo entendió, y eso no afectó a mi desarrollo profesional, y actualmente soy subdirectora de una buena oficina. Además después de 22 años en Caja Madrid he de decir que aquí nunca he visto ningún tipo de discriminación por ser mujer o madre. Al revés, se me han dado los medios para que pueda seguir trabajando y rindiendo. Lo mejor es que estas medidas no las he tenido que pedir, sino que ellos mismos las van poniendo en marcha. Eso sí, cuando se me ocurre alguna iniciativa la comunico, porque además pienso que eso redundará en beneficio de las personas que vengán ‘detrás mío’.

4.5 Políticas de apoyo profesional

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

Tabla 7: Servicios de asesoramiento y apoyo profesional ⁴¹

1. Asesoramiento de trayectoria profesional (en el que se trata explícitamente la conciliación trabajo y familia / vida personal)

Para cuestiones relacionadas con el trabajo y la trayectoria profesional. Ofrecido por el jefe directo o especialista de personal.

2. Asesoramiento psicológico/familiar

Para problemas sociales/psicológicos privados (por ejemplo, separación, hijos con problemas de aprendizaje, estrés). Ofrecido por el médico de la empresa, asistentes sociales, psicólogos y expertos en personal.

3. Asesoramiento financiero/fiscal

Para cuestiones tales como créditos, hipotecas, etc.

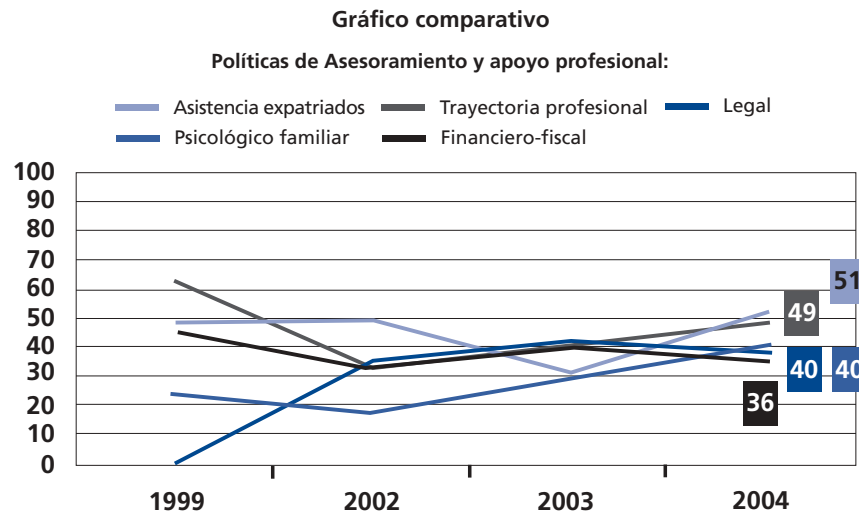
4. Asesoramiento legal

Para cuestiones como procedimientos legales, cambios de contrato laboral, etc.

5. Asesoramiento para expatriados

Para empleados emigrantes y sus familias.

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



Nota: Cuando el valor de la tendencia es "0" significa que no figuraba en las ediciones anteriores de la encuesta empresarial IFREI®.

Comentario:

El asesoramiento profesional y personal lo pueden proveer especialistas (psicólogos, médicos, abogados), como es el caso en los "Employee Assistance Programs" (E.A.P. o programas de ayuda a empleados), que existen principalmente en Estados Unidos y Reino Unido. Todas las empresas españolas tienen un servicio médico vinculado, bien interno o externo, pero muy pocas ofrecen asesoramiento especializado. Los médicos no están preparados para tratar con problemas psicológicos, sociales, jurídicos o financieros, que frecuentemente son la causa real del absentismo.

Hasta ahora, las compañías tenían escaso conocimiento de las personas que trabajaban en las compañías. Esto ha cambiado. Los directores de personal ya no se limitan sólo a tramitar nóminas, controlar bajas y desarrollar labores administrativas. Cada vez tienen mayor peso dentro de las compañías. Y desde hace un tiempo intervienen en el diseño y las estrategias de negocio. La mayoría de las compañías españolas reconoce el papel estratégico de este departamento, aunque tan sólo un tercio de ellas evalúa su impacto en la cuenta de resultados y muchos aún no los tienen como miembros de su comité directivo. Estos profesionales reconocen la necesidad de seguir desarrollando políticas de gestión del talento, pero en realidad son las compañías de gran tamaño y de capital extranjero las que conceden más importancia a la vinculación de este departamento a la cuenta de resultados de la compañía.

Dentro del asesoramiento personal y profesional al empleado, ocupa un lugar especial el capítulo de la formación y la conexión con la empresa de las personas en excedencia, ya sea por motivo de cuidado de hijos o por otras causas. Aunque este tema se aborda también en el capítulo de flexibilidad espacial, queremos destacar aquí iniciativas como la de los Supermercados Auchan que ofrecen formación y conexión con las empresas a todos sus empleados con baja maternal y paternal.

Red Eléctrica dedica unas 56.000 horas de formación al año, más del 77% son dentro de la jornada laboral (fuera de jornada se realiza básicamente la formación en idiomas, algunos los cursos de postgrado y parte de los Másteres). El 94% de la plantilla realiza formación con una dedicación de 58 horas al año a su desarrollo profesional.

El asesoramiento legal, financiero, y fiscal está disponible para todos los empleados, pero muy especialmente para los expatriados. Para ellos tiene además HP una empresa encargada de facilitarles su vida en España (colegios, vivienda, etc.). En Procter & Gamble España se dispone de asesoramiento psicológico desde el servicio médico de la empresa. Es para los empleados; y si hay necesidad, para sus familiares, y se ofrece la opción de asistir hasta a 7 sesiones pagadas por la empresa. El asesoramiento legal, financiero y de muchos otros temas personales se ofrece desde su Plan Trabajo-Vida a través de la contratación de una empresa de servicios. La utilización de este servicio está pagada 100% por P&G. Como índice de satisfacción, 116 empleados han utilizado este servicio.

En Putzmeister el asesoramiento de carrera va siempre evaluado respecto a las circunstancias familiares, especialmente en la caso de las trayectorias internacionales. Las fiestas y celebraciones en la empresa con carácter familiar son relativamente frecuentes, como es el caso de la fiesta de Primavera y Navidad, así como otras medidas como los campamentos de verano para hijos de familiares, la formación de un equipo de fútbol juvenil o el fomento a la lectura entre los empleados. En los momentos difíciles- fallecimiento o enfermedad de familiares- las personas de recursos humanos suelen estar cerca apoyando con medidas concretas. En los casos de adopciones y en la ayuda psicológica subcontratada a una empresa externa, el nivel de satisfacción y uso es alto. La asistencia a expatriados existe y se usa ya que alrededor de un 20% de la plantilla reviste estas características.

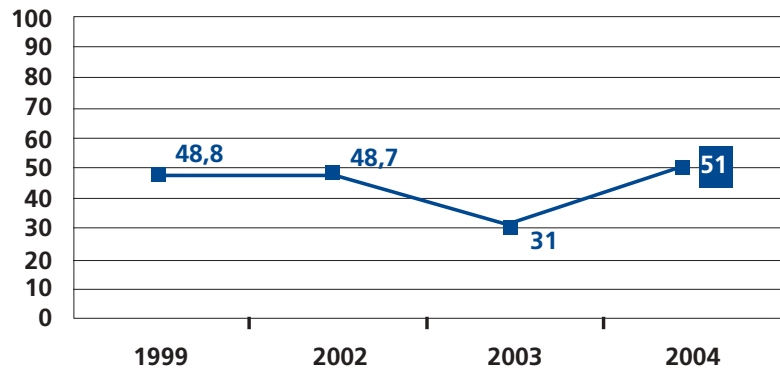
Otras empresas, como Hilti Española cuentan con fondos de préstamos para sus empleados, que en el caso de PPG Ibérica tiene además la característica de ser una cantidad limitada - un máximo de 3.005 euros- por un año y sin intereses, siempre que sea para gastos médicos, jurídicos y de reforma o compra de vivienda. En esta empresa, además, la formación está subvencionada si va ligada a un plan de carrera.

También Copredije cuenta con asesoramiento jurídico, financiero, fiscal y de resolución de expedientes. Lo mismo que Novartis, que además ofrece un plan de asesoramiento y el plan de desarrollo de carrera profesional. Respecto a la asistencia a expatriados, tan sólo descubrimos alguna iniciativa en Novartis y en Vips, cadena que plantea incluso un plan de empleo para los familiares de los empleados inmigrantes.

4.5.1 Asistencia para expatriados

Definición: Para las familias de empleados inmigrantes o emigrantes. También ofrecido por un tercero o directamente por la empresa.

Gráfico tendencia IFREI®:



Comentario:

Muchos responsables de Personal deben hacer frente a la expatriación de los ejecutivos de la empresa o deben contratar a candidatos exteriores para cumplir con una misión en el extranjero. La expatriación es un proceso complejo que debe ser planificado con tiempo.

Para poder calcular el costo de un empleado para la empresa, se debe realizar un estudio sobre los impuestos que han de ser pagados en el país de destino, además es necesario saber si existe una convención fiscal entre el país de origen y el de destino. La empresa debe conocer con exactitud las condiciones de residencia fiscal, los porcentajes de tributación, los beneficios y las deducciones fiscales posibles, así como las condiciones de cotización al régimen de seguridad social del país en cuestión.

La empresa debe determinar también los costos que va a tomar a su cargo: el alojamiento temporal, los pasajes de avión para regresar temporalmente al país de origen en diversas ocasiones, el seguro de salud o los beneficios que piensa proponer al empleado.

En Danone hay un programa específico para la integración de los expatriados y para los empleados que sufren movilidad laboral. Este consta de una ayuda a la integración en el país o ciudad, ayuda o búsqueda de trabajo al cónyuge o pareja, búsqueda de vivienda, de escuelas, asesoramientos en cuestiones fiscales o bancarios. El servicio está subcontratado a una empresa.

En HP disponen de un servicio integral semejante al de Danone y en este caso también está subcontratado. Este servicio es proporcional a la categoría del empleado.

En BASF esta política la tienen enfocada a nivel de grupo y no tanto a nivel personal o individual. Existe ayuda en la búsqueda de vivienda.

En el Grupo Sara Lee también existe este servicio con una atención especial a estudiantes becarios desplazados. Pepsico Matutano, también tiene una amplia política de expatriación.

En Sony, multinacional japonesa en la que gran parte de los empleados son extranjeros, el despliegue es total. Además de buscarles casa, se realiza outplacement para cónyuges, se busca colegios para los niños, y además se les facilitan clases de idiomas, asesoría fiscal y realización de la renta y se corren con todos los gastos para que lleguen al país dos semanas antes de empezar a trabajar y se puedan familiarizar con el medio.

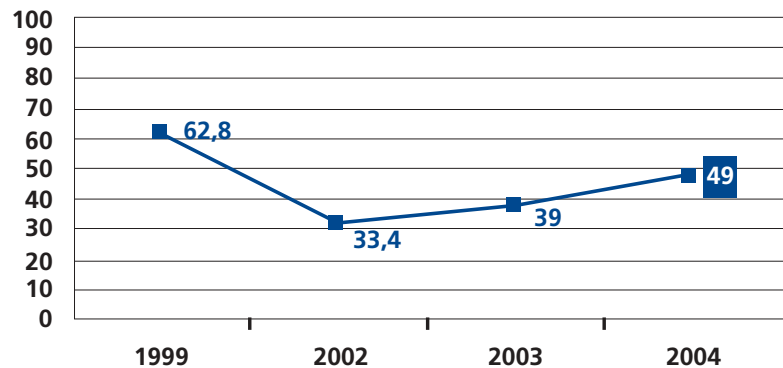
Especial interés presenta el caso de Repsol YPF, empresa que dadas las características de su actividad –refinerías, plantas químicas, explotaciones- cuenta con un gran volumen de expatriados: 400 en total. La persona responsable de Retribución y Compensación del Grupo, madre de tres hijos, vio la necesidad de poner en marcha lo que se ha llamado “Proyecto Carrera Dual”. Para ellos se han inspirado en las soluciones dadas a este tema por otras multinacionales pero a la vez fijando las soluciones en función de las características de su propia plantilla y de los países a los que se desplazan: Argentina, Portugal, América Latina y Norte de África. La filosofía del proyecto es que la familia es muy importante en la satisfacción integral del expatriado y por tanto también a ella se debe gran parte de la atención. El cónyuge- que no tiene porqué ser la mujer- pierde muchas veces tiempo, trabajo y oportunidades con este desplazamiento profesional. La empresa les ofrece –a los que son más jóvenes- cursar estudios en otros países. En otros casos la oferta es el acceso a una ocupación efectiva adecuada a su perfil a través de una página web perteneciente a una Red de Compañías Internacionales. En América Latina donde tiene gran fuerza la Fundación Repsol, se les pone en contacto con ONG de Recuperación de patrimonio o de ayuda humanitaria, especialmente en países como Colombia y Ecuador. Finalmente en países como Argentina se facilita al cónyuge la convalidación del título y la capacidad de establecerse como autónomo o de encontrar un empleo.

En Nokia, en cuanto a la movilidad geográfica de los empleados, una vez analizadas todas las variables, también la de la familia, una agencia externa se ocupa de todos los pormenores para hacer amable este tránsito y el cambio cultural que supone.

4.5.2 Asesoramiento de trayectoria profesional

Definición: Para cuestiones relacionadas con el trabajo y la trayectoria profesional. Ofrecido por una empresa externa, un especialista de personal o el jefe directo.

Gráfico tendencia IFREI®:



Comentario:

En España sigue siendo una de las grandes asignaturas pendientes en las empresas. La formación de los directivos es esencial para que puedan cumplir su misión. Y ayudarles en su autoconocimiento para que vayan a favor del viento es un trabajo de coaching "ad hoc". Es importante no sólo conocer a fondo el currículum del empleado sino descubrir con él las virtualidades propias y de potencial. Muchas empresas subcontratan este servicio. Para los empleados, sobre todo entre los más jóvenes, éste es uno de los principales factores de fidelización e importante motivo de permanencia en la empresa.

Algunas empresas ofrecen un servicio de asesoramiento de carrera profesional, pero no todas tienen en cuenta la situación privada del empleado a la hora de evaluar resultados o de hacer entrevistas para su promoción. Por otra parte, es evidente que acontecimientos inesperados en la vida personal pueden poner en peligro el alcance de los objetivos profesionales. En Caja Madrid, por ejemplo, la evaluación del trabajo se hace de forma descentralizada. Todos los jefes y directivos reciben formación de cómo evaluar a sus subordinados. Y ellos tienen la palabra final. Esto incluye el tener en cuenta la situación privada de los empleados a la hora de decidir si han alcanzado sus objetivos.

Una cuestión ética todavía más difícil es si un asesor debe desaconsejar a un empleado un cambio profesional que está en clara contradicción con sus responsabilidades familiares. El papel del asesor es arbitrar estos elementos. Este arbitraje no significa decirle al empleado lo que debe hacer, sino ayudarle a reflexionar sobre su vida: "Un asesor no debe intervenir.

Debe asesorar, orientar y sugerir. Pero no puede decir lo que una persona tiene que hacer", afirma el director de personal de Nutrexpa, y concluyó: "Mi preocupación fundamental es que el empleado busque un equilibrio entre la vida privada y profesional".

Otro problema común se presenta en empresas que tienen definido un camino específico de carrera profesional para cada puesto de trabajo. Estas empresas entienden que este trayecto debe seguirse hasta el final. La cultura de "up or out" (arriba o afuera) es especialmente frecuente en el mundo de la consultoría. Las empresas FR deben comunicar claramente que el rechazar una promoción para poder mantener un equilibrio entre trabajo, familia y vida personal (la llamada "meseta profesional") no implica un estigma o suicidio profesional. Es el caso, aunque no el único, de profesionales cuya maternidad es reciente o de matrimonios que se ven ante el dilema de separarse temporalmente, por exigencias de movilidad geográfica de la empresa.

En IBM, esta asistencia especializada se subcontrata, y la paga la empresa.

En HP cada empleado tiene definidos unos objetivos y es evaluado por su superior y el responsable de Personal que en conjunto ayudan a diseñar alternativas de trayectoria profesional.

En COFACE, aunque es una pyme existe preocupación por la trayectoria profesional del empleado. Se hacen entrevistas personales de evaluación todos los años, y existe una comunicación constante sobre la política de trabajar con las puertas abiertas. Se atienden además consultas familiares y personales desde el departamento de Personal siempre que se solicite. Los cursos de gestión del tiempo y de gestión del estrés se han incorporado recientemente con mucha aceptación.

En Nokia dos veces al año se incluye una conversación sobre trayectoria profesional que incluye –con libertad de responder o no– la pregunta sobre conciliación trabajo y familia.

En Procter & Gamble existe un Programa de Evaluación anual, el asesoramiento individual a cada empleado sobre su trayectoria profesional. Los jefes de departamentos, deben de ceñirse a una serie de cuestiones muy concretas, entre las que se aseguran reflexiones sobre conciliación en los temas personales y familiares.

En Danone hablan del Círculo de desarrollo de recursos: cada empleado tiene un superior (Manager o Director de RRHH) que es el que se encarga de enfocar la trayectoria profesional de las personas que tiene a su cargo. También subcontrata a una empresa para que realice balances profesionales personales.

En La Caixa ya sólo se habla de trayectoria, la palabra "carrera" está borrada de la cultura de la empresa. Tienen un programa de desarrollo profesional llamado "Trayectoria vital", ya que de los nuevos trabajadores más del 60% son mujeres.

En Roche Diagnostics existe el problema de la escasa movilidad geográfica y esto repercute en la posibilidad de poder trazar trayectorias profesionales.

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

Dentro del asesoramiento profesional, querríamos hacer un paréntesis en el “mentoring” a mujeres. Alguien podría preguntarse ¿por qué precisamente a ellas? Las empresas se dan cuenta de que además de ser menos, existen frenos externos- techo de cristal- e internos –techo de cemento- que hacen más difícil que se promocionen y permanezca. El caso de IBM es una experiencia pionera e interesante.

Directora de IBM.COM

El pasado año nos propusimos la necesidad del mentoring para mujeres. Diversos estudios muestran que los hombres saben encontrar más ocasiones para hacer una red de conocidos, de profesionales y amigos, que son los que les aconsejan y guían en sus decisiones profesionales. Sin embargo, las mujeres, en muchas ocasiones, no tienen el tiempo para desarrollar esas relaciones, que son de mucha utilidad. Así pues, algunas mujeres en momentos cruciales de su vida personal y laboral, no tienen otros referentes de personas que han pasado por una situación similar y que les pueden sugerir alternativas viables que ellas no se plantean. Las mujeres necesitan consejo, al igual que los varones, y el mentoring ayuda a ello.

Este programa tuvo mucho éxito, y muchas mujeres se beneficiaron de él. Además desde el comité impulsamos la formación tanto de mentores como de mentorizadas. No sólo facilitábamos un mentor a cada persona que lo desease, sino en algunos casos más de uno, para tener distintas visiones y enfoques de los temas a tratar. Sí que se cuidaba que como mínimo un mentor de cada mujer fuese también mujer.

Además desde el comité nos hemos dado cuenta de que el problema por el que algunas mujeres no disfrutaban de las políticas de flexibilidad o de medidas de conciliación trabajo, familia y vida personal, es el que las mujeres no se atreven o no quieren negociar cuestiones personales. Les parece que ya se lo ofrecerán cuando ‘el encargado de la medida’ se percate de que ella lo necesita. La mentorización ayuda en gran medida a quitar este prejuicio que juega en contra de la mujer que necesita equilibrar su vida personal y profesional”.

4.6 Beneficios sociales o extra-salariales

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

Tabla 8: Beneficios sociales

1. Seguro médico para el cónyuge ⁴²
2. Seguro médico para los hijos ⁴³
3. Seguro para discapacitados ⁴⁴
4. Seguro médico global ⁴⁵ Que comprende enfermedades serias/crónicas no cubiertas por el seguro normal
5. Plan de jubilación ⁴⁶
6. Seguro de vida ⁴⁷
7. Fondo médico de empresa ⁴⁸ Cubriendo costes asociados con enfermedades serias / crónicas de miembros de la familia
8. Coche de empresa ⁴⁹
9. Reembolso de costes de transporte incurridos durante horas no laborales ⁵⁰
10. Ticket restaurante ⁵¹
11. Actividades lúdicas ⁵² La empresa organiza para los empleados y sus familias actividades de carácter lúdico: comidas, cine, etc.
12. Retribución a la carta ⁵³ La empresa ofrece a los empleados la posibilidad de dedicar parte de la paga variable a servicios personales en condiciones ventajosas: compra de equipos de informática, cursos de inglés, etc.

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

42 RD 1426/1997 y negociación colectiva.

43 RD 1426/1997 y negociación colectiva.

44 Negociación colectiva.

45 Negociación colectiva.

46 Negociación colectiva y RD 1426/1997.

47 Negociación colectiva y RD 1426/1997.

48 Negociación colectiva.

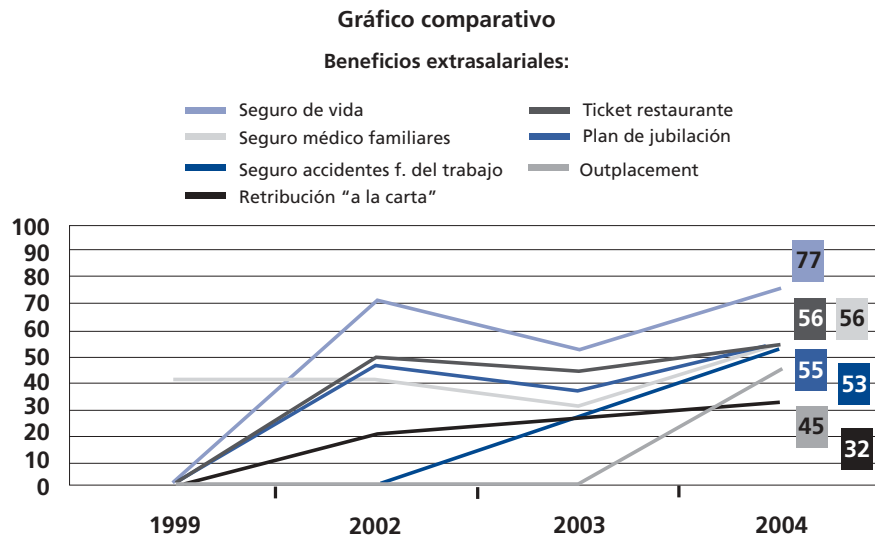
49 Negociación colectiva y RD 1426/1997

50 Negociación colectiva y RD 1426/1997

51 LGSS/94, Art. 109, RD 2064/1995 (Art. 23.1 d), a efectos de IRPF Ley 40/1998 Art. 43-redacción Ley 46/2002 Art. 22 y Ley 62/2003 Art. 1 y 44, RD 214/1999 Art. 42 a 47. Negociación colectiva.

52 Negociación colectiva.

53 Negociación colectiva.



Nota: Cuando el valor de la tendencia es "0" significa que no figuraba en las ediciones anteriores de la encuesta empresarial IFREI®.

Comentario:

Todas las medidas de este bloque crecen con evoluciones eso sí, bien diversas. El seguro de vida encabeza la lista a pesar de la inflexión en su uso en el año 2003. Sigue el ticket restaurante y el seguro médico para familiares que remonta del retroceso del 2003, lo mismo que el Plan de Pensiones. El seguro de accidentes fuera del lugar de trabajo, tiene un ascenso espectacular debido al desarrollo y progresiva implantación de la Ley de Riesgos laborales, y al debate suscitado por los accidentes "in itinere" o dentro del trayecto de ida y vuelta al trabajo.

Cierran este cuadro de medidas, y sin llegar si quiera al 50%, los servicios de *outplacement* o recolocación del empleado. Esta medida, ausente en ediciones anteriores, se augura como una de las que tendrá en breve un crecimiento exponencial, dados los tiempos que vivimos.

La retribución a la carta ocupa el último lugar y responde casi en su totalidad al uso que de él se hace en empresas multinacionales.

En Vodafone, los empleados cuentan con un plan de pensiones en el que la empresa aporta el doble de lo que invierte el empleado. Por otra parte, esta empresa cuenta con valores corporativos, que le llevan en ocasiones a tomar medidas "más allá de la ley o del convenio colectivo". Es el caso de un empleado anoréxico, al que esta empresa fue a buscar en ambulancia a Galicia. O el del trabajador temporal al que se descubre un cáncer y la empresa decide hacerle fijo, para que así tenga asegurada toda su cobertura sanitaria; o también el caso del trabajador con un padre tetrapléjico al que pagó los gastos de acondicionamiento de su piso. Además, en Vodafone, todos los empleados se benefician de un seguro médico privado pagado por la empresa. Para asegurar a sus cónyuges, hijos, e incluso padres, pueden pagar una cuota fija y moderada, independientemente de la edad de sus familiares.

En lo que respecta a los seguros médicos familiares, IBM cuenta con un plan dental para toda la familia que cubre hasta 600 euros al año. En Caja Madrid, una medida que favorece la solidez de la familia es el ventajoso sistema de fondo de pensiones que la institución tiene para sus empleados, así como y el sistema de previsión de riesgo. Esta entidad cuenta con una de las pólizas de cobertura de riesgos más amplia, que cubre las contingencias de viudedad, orfandad, incapacidad permanente absoluta y gran invalidez. Así, por ejemplo, si un empleado fallece, su cónyuge viudo recibirá el 50% de la retribución fija anual del fallecido, y cada uno de los hijos menores de 23 años, el 25% de la citada retribución, pudiendo alcanzar hasta un 125% de la misma. Esta medida existe desde hace cinco años.

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

Caja Madrid concede ayudas económicas para empleados e hijos de éstos que necesiten tratamientos específicos, que por su especialidad no estén cubiertos por el seguro médico de la empresa, y que por su cuantía dichos empleados no puedan asumir. El médico de empresa de IBM canaliza casos pronunciados de estrés o depresión a un experto externo pagado por la empresa.

Hilti Española cuenta con seguros de invalidez, regalos por Navidad, matrimonio y nacimiento de hijos, además de obsequios de empresa y viajes como incentivos por la consecución de objetivos. Unión Fenosa tiene plan de pensiones y seguro de vida, además de cubrir el 100% del sueldo por una posible incapacidad laboral transitoria, y si la incapacidad es total, busca otro puesto de trabajo dentro de la empresa. En los casos de gran invalidez proporciona, además, un complemento a la pensión. También Sanitas tiene plan de pensiones, seguro

médico para el empleado y familiares, y revisiones médicas periódicas, al igual que Merck, que ofrece además seguro de vida al empleado y *stock options* (opciones sobre acciones). También facilita ayuda económica en los casos de matrimonio y nacimiento de un hijo, becas de prácticas para los hijos de los empleados y un fondo social que cubre enfermedades no incluidas en el seguro público, como por ejemplo enfermedades psicológicas. Novartis añade un seguro de accidente al plan de pensiones, el seguro de vida y el seguro médico para empleado y familiares.

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

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

Todas las personas que trabajan en REE disponen de un seguro médico privado (a elegir entre dos compañías) que cubre tanto al empleado como a los familiares a su cargo. Este seguro es cubierto al 100% por la empresa, incluye póliza dental, especialistas fuera de los cuadros médicos, asistencia en todo el mundo y en cualquier centro (con unos límites de reembolso). Cuando el empleado se jubila en REE, la familia puede seguir beneficiándose del servicio.

En HP todos los empleados tienen seguro de vida, seguro médico para familiares (un beneficiario), seguro de accidentes, servicio de *outplacement* o recolocación de empleados en casos de despido y página web con productos con descuento.

En Nestlé destaca la oferta de parking para todos los empleados, así como rutas de autobús desde las bocas de metro más cercanas. Además del seguro de vida y del de accidentes, tiene comedor de empresa en el que se ofrece un menú por el 25% del coste real. Además existen subvenciones para algunos centros de deportes, para incentivar la actividad física y salud de los empleados. Existe oficina bancaria, agencia de seguros, dentro de la empresa y agencia de viajes que puede utilizarse para temas profesionales pero también personales o familiares.

En este sentido cabe destacar un Plan de Jubilaciones que permite al empleado jubilarse obteniendo casi el 100% del sueldo íntegro. Además en la empresa hay supermercado con

productos de Nestlé a precios muy ventajosos, y abierto de 5 a 7 de la tarde para los empleados. El resto del día está abierto para los jubilados de Nestlé.

Se promueven distintas actividades lúdicas, como conciertos, teatros, visitas guiadas a museos y exposiciones, viajes,... subvencionados por la empresa.

Así mismo se promueven concursos de fotografía, concursos de dibujos de Navidad para hijos de empleados,...

Puntualmente también se han realizado jornadas de puertas abiertas a la empresa, para que los familiares conozcan el puesto de trabajo de sus padres, cónyuges,... Existen subvenciones para todos aquellos que quieren complementar sus estudios, tanto desde carreras universitarias hasta cursos y postgrados de menor duración.

En Procter & Gamble España existe un concierto con una aseguradora privada en temas de seguro médico para cónyuge e hijos, seguro para discapacitados, seguro médico global, plan de jubilación y seguro de vida.

En cuanto a coche de empresa, se facilita al departamento de ventas, como herramienta de trabajo, junto a un teléfono móvil; y a niveles directivos más altos como retribución en especie. Los empleados disponen de servicios de tintorería (a través de la empresa de servicios contratada), aparcamiento para todos los empleados; restaurante, a través de vales de comida, con un cierto número de restaurantes asociados a esta iniciativa; centro de deportes, con un gimnasio asociado, al que la empresa retribuye parte de la cuota de uso.

También las pymes se animan en esta misma línea. COFACE cuenta con un bloque importante que en opinión de los responsables de personal son gran parte de la atraktividad de la empresa en temas de conciliación: seguro de vida, seguro médico también para familiares, seguro médico de accidentes fuera de la empresa, plan de jubilación y ticket restaurante. En Putzmeister destaca el sistema de retribución a medida, el esfuerzo por ofrecer a los empleados la posibilidad de accesos con descuentos en los establecimientos de ocio, el seguro de vida y accidentes, así como el seguro médico de accidentes fuera de la empresa. Como novedad anunciaron el que el año que viene contarán también con el seguro médico para familiares. El plan de jubilación incluye también prejubilaciones voluntarias anticipadas.

En Wincor Nixdorf, menos el seguro médico para familiares, esta empresa cuenta con todo el resto del paquete de beneficios extra-salariales: seguro de vida, de accidentes fuera de la empresa que alcanza hasta un máximo de 100.000 euros, plan de jubilación con premios por permanencia en la empresa, ticket restaurante por valor de hasta el máximo que se permite: 7,81 euros.

La retribución a la carta tiene gran éxito entre los empleados de nivel salarial más alto para los que ofrece interesantes opciones en todo lo referente a la adquisición de coche o estudios de postgrado. Sin embargo, también es cierto que otros niveles salariales hacen buen uso de esta opción en lo que se refiere a sufragar los gastos de guardería y médicos. Respecto a las compras con descuento, destacan las interesantes ofertas en compra de ordenadores,

cursos de formación, coches y planes médicos con reembolso de gastos.

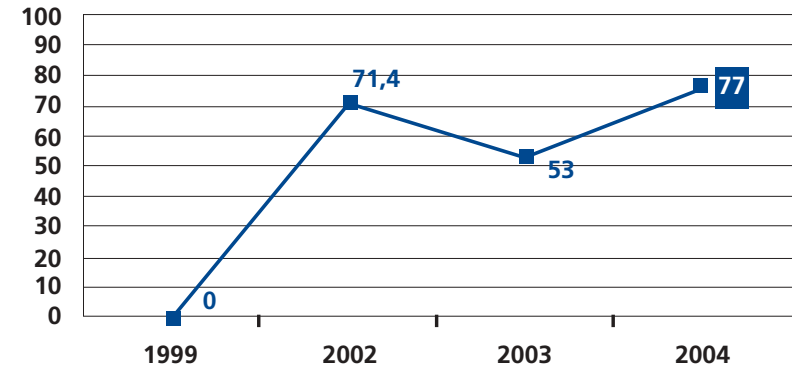
En CEIN todos los empleados cuentan con seguro de vida, seguro médico para familiares (con importantes descuentos en especialidades como Oftalmología y Odontología), así como seguro médico de accidentes. En Ilemo Hardi la empresa ofrece al empleado seguro de vida, de accidentes, comedor de empresa y compras con descuento.

En HP todos los empleados disponen de parking y comedor de empresa subvencionado al 85% (se come por 2,50 euros). El personal de ventas cuenta con ticket restaurante. Existe centro de deportes, pistas de baloncesto, fútbol sala, squash y tenis a disposición de todos los empleados. HP cuenta además con sucursal bancaria y agencia de viajes. En Nokia además parking, ticket restaurante, servicio de *outplacement* (servicio de recolocación tras un despido) y compras con descuento.

4.6.1 Seguro de vida

Definición: La empresa ofrece al empleado un seguro de vida en caso de fallecimiento.

Gráfico tendencia IFREI®:



Nota: Cuando el valor de la tendencia es "0" significa que no figuraba en las ediciones anteriores de la encuesta empresarial IFREI®.

Comentario:

El seguro de vida puede proteger a la empresa del impacto financiero que sigue a una muerte inesperada o a la discapacidad de uno de sus empleados clave. Uno de cada cuatro españoles dispone de algún seguro que cubre muerte o invalidez. Sin embargo, a la hora del fallecimiento o del suceso, sus beneficiarios desconocen que existen estas pólizas y no pueden reclamarlas, por lo que pierden importantes cuantías económicas. Las empresas contratan seguros para sus empleados. Del mismo modo, tarjetas de crédito o la domiciliación de una nómina llevan adjunto un seguro de vida. Además, dos de cada 3 pólizas de Riesgo (muerte y accidentes) están vinculadas a préstamos y créditos, a pesar de que no es obligatoria su suscripción. En total, en España hay cerca de 17 millones de seguros destinados a cubrir contingencias de muerte o invalidez y la mayor parte de ellos nunca se llega a cobrar, porque los beneficiarios desconocen su existencia.

El seguro de vida es una fórmula de ahorro con la que se pretende conseguir, mediante el pago de unas primas, seguridad económica ante riesgos relacionados con la propia existencia. Estos seguros cubren la muerte, la invalidez o la jubilación. Así se pueden suscribir seguros puros (los que sólo cubren una contingencia) o mixtos (aquellos que combinan la cobertura de diferentes riesgos).

- Seguros por fallecimiento: tienen una forma “pura”, ya que sólo cubren ese riesgo. Tienen dos modalidades:

- Temporales: ofrecen la cobertura durante un tiempo determinado (un viaje, varios años, o hasta una edad fijada previamente). En este caso, si el asegurado fallece durante la vigencia del seguro, los beneficiarios cobrarán el capital contratado, pero si sobrevive la compañía no pagará ninguna indemnización.

- Constante: el capital será el mismo durante la vigencia del seguro
- Creciente: el capital aumentará con el paso del tiempo
- Decreciente: si el seguro está destinado a la cancelación de un crédito.

- Vida Entera: Los beneficiarios cobrarán el capital estipulado, independientemente de cuando ocurra el suceso.

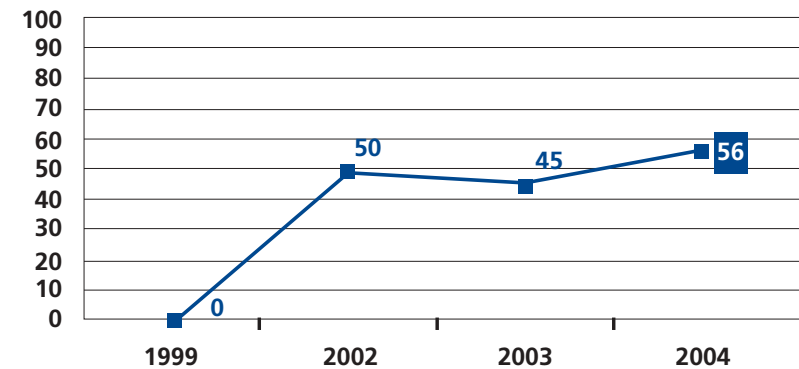
- Seguros de vida-ahorro: también tienen una forma “pura” y su objetivo fundamental es ofrecer al asegurado, transcurrido un plazo convenido, un capital que se puede percibir en un solo pago o en pagos fraccionados. Por ejemplo, un seguro para la jubilación.

- Seguros mixtos: combinan tanto los seguros de fallecimiento, como los de vida y ahorro y permiten la contratación de coberturas complementarias. De esta forma, con una sola póliza se cubren varias contingencias: fallecimiento por accidente, por accidente de circulación, invalidez absoluta y permanente, invalidez profesional, etc.

4.6.2 Ticket restaurante

Definición: Este es un beneficio otorgado por la empresa para cubrir total o parcialmente su gasto diario de almuerzo, mediante un vale canjeable por comidas en distintos restaurantes.

Gráfico tendencia IFREI®:



Nota: Cuando el valor de la tendencia es “0” significa que no figuraba en las ediciones anteriores de la encuesta empresarial IFREI®.

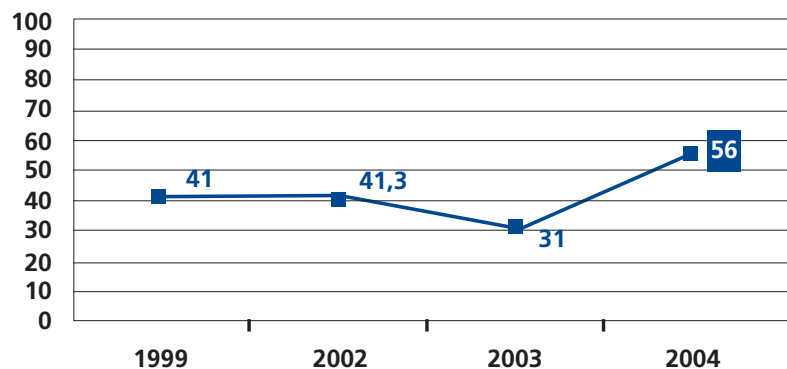
Comentario:

El Real Decreto 214/1999 declara que el vale de comida hasta las 1.300 Ptas./7,81 € por persona y día está exento de cotización a la seguridad social y además es deducible el 100% del impuesto de sociedades. Las empresas que utilizan este sistema llegan a un acuerdo con empresas que cuentan con un amplio espectro de restaurantes asociados. Se pueden utilizar cualquier día del año y la empresa da un número no superior a los días laborables del mes. Los Ticket Restaurante no son canjeables por dinero en efectivo, y en cualquier caso el restaurante no está obligado en ningún caso a devolverle cambio (según R.D. 214/99). Empresas como Danone y TMB cuentan con esta medida. Matutano lo contempla dentro del sistema de compensación flexible.

4.6.3 Seguro médico para familiares

Definición: La empresa facilita a los familiares directos del empleado (cónyuges e hijos) la posibilidad de suscribir un seguro médico con las mismas prestaciones.

Gráfico tendencia IFREI®:



Comentario:

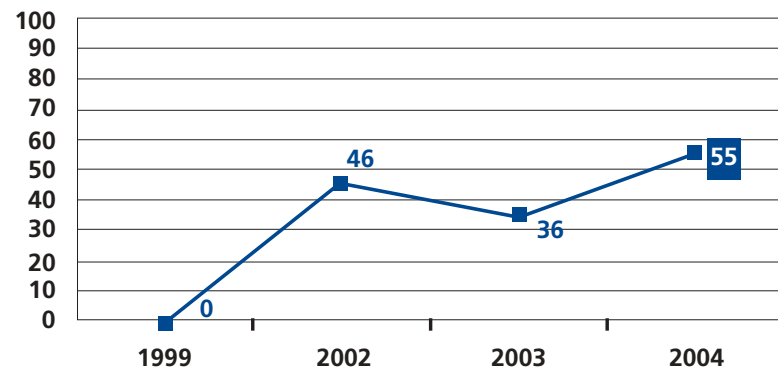
El sistema de Previsión Sanitario Español es obligatorio. La Sanidad está por tanto al alcance de todo ciudadano pero en ocasiones los seguros médicos privados ofertan un sistema complementario que cubre algunas contingencias y ofrece sobre todo rapidez en la atención y ciertas comodidades. En la mayoría de las ocasiones la empresa cubre sólo el seguro privado del cónyuge y algunas contingencias de los hijos (dentista). En cualquier caso resulta un modo asequible y sólido de fidelizar al empleado. Las empresas consiguen interesantes condiciones al negociar en bloque estos seguros y el empleado se siente más respaldado especialmente en el caso de tener hijos pequeños o dependientes mayores.

Esta política existe en Pepsico Matutano, Sara Lee, Henkel, La Caixa. En Danone facilitan descuentos en las pólizas y cuentan con seguro para familiares cuando están expatriados. En HP disponen de esta medida para los trabajadores y un miembro dependiente.

4.6.4 Plan de Pensiones

Definición: La empresa ofrece al empleado algún plan de pensiones, en condiciones ventajosas para el empleado.

Gráfico tendencia IFREI®:



Nota: Cuando el valor de la tendencia es "0" significa que no figuraba en las ediciones anteriores de la encuesta empresarial IFREI®.

Comentario:

Importantes interrogantes gravitan sobre el futuro del sistema público de pensiones, según expertos en la materia. El modelo público de reparto se mantendrá, pero será necesario aplicar reformas que tendrán como fin básicamente, disminuir la cuantía de las prestaciones y prolongar el periodo de cotización. Para garantizar el futuro, los ciudadanos deben tomar conciencia de la necesidad del ahorro a largo plazo. Los Planes de Pensiones del sistema de empleo son complementarios al sistema público y cumplen el objetivo de conseguir, eficazmente, la seguridad económica del trabajador cuando su vida laboral finalice. El plan de jubilación para directivos es un seguro colectivo de vida-ahorro que tiene como objetivo financiar los compromisos por pensiones que contraiga la empresa con sus directivos. El Plan de pensiones para Directivos va dirigido a empresas que quieran formalizar compromisos por pensiones para los miembros de su dirección, a la vez que conseguir una mayor fidelización y vinculación de los mismos con la empresa. El Plan de Jubilación para Directivos permite instrumentar planes de retribuciones diferidas con la mejor fiscalidad para el directivo. Sus características convierten a este producto en un instrumento óptimo para vincular al directivo a la empresa, en la medida que permite condicionar el cobro de las prestaciones a los condicionantes que la empresa decida (antigüedad en la empresa, jubilación en la misma, etc.). Además, el capital acumulado no forma parte del balance de la empresa, sino que queda desvinculado del patrimonio y, por tanto, no es embargable para hacer frente a posibles insolvencias. Permite integrar, en el mismo producto, capitales asegurados por fallecimiento e invalidez.

Algunas empresas lo tienen para todos los empleados como Danone, Unilever y La Caixa; mientras que otras lo tienen para algunos como Sony y United Biscuits. En Catalana Seguros su valor depende de la antigüedad del empleado y en Sony se intentó aplicarlo al total de la plantilla, pero el Comité sindical lo bloqueó, ahora es discriminatorio. Unilever cuenta con pensiones de viudedad y orfandad muy altas que llegan al 80-70% del salario en algunos directivos.

En un sentido amplio se puede decir que un Plan de Pensiones es un instrumento de canalización del ahorro a largo plazo con la finalidad de percibir, fundamentalmente, en el momento de la jubilación, unas pensiones privadas que complementarán a las públicas. Tienen tal consideración los compromisos derivados de obligaciones legales o contractuales de la empresa con el personal de la misma, recogidas en convenio colectivo o disposición equivalente, que tengan por objeto realizar aportaciones u otorgar prestaciones vinculadas a las contingencias siguientes:

- Jubilación o situación asimilable.
- Invalidez laboral total y permanente para la profesión habitual.
- Invalidez absoluta y permanente para todo trabajo.
- Gran Invalidez.
- Muerte del partícipe o beneficiario que puede generar derecho a prestaciones por viudedad, orfandad o a favor de otros herederos o personas designadas.

No obstante, en el caso de muerte del beneficiario, que no haya sido previamente partícipe del plan, únicamente se podrán generar prestaciones de viudedad y orfandad.

Los compromisos de las empresas con sus trabajadores o beneficiarios vinculados a las contingencias previstas que no sean dinerarios no estarán sometidas el régimen previsto en el Reglamento de exteriorización.

Las ventajas para la empresa son:

Motivar y fidelizar al empleado (es una herramienta eficaz en la política de Recursos Humanos).

No incrementa las bases de cotización de la Seguridad Social, por lo que supone un ahorro efectivo.

Las aportaciones realizadas por la empresa son deducibles en el Impuesto de Sociedades.

Las aportaciones de la Empresa tienen la consideración de salario definido, transmitiendo la titularidad de las aportaciones al empleado.

Puede sustituir beneficios sociales anticuados y vincular la aportación que realiza la empresa a los beneficios obtenidos en cada ejercicio.

Promover un Plan de Pensiones para sus trabajadores supone un aspecto diferenciador respecto a las empresas que no lo tienen implantado.

Para el empleado, las ventajas pueden resumirse en:

Las prestaciones del Plan de Pensiones complementarán su pensión pública de jubilación consiguiendo un nivel de vida adecuado.

Las prestaciones del Plan de Pensiones, al ser sistemas privados, no están sujetas a posibles recortes presupuestarios de la Administración como puede suceder con las pensiones públicas.

En caso de baja en la empresa, el empleado podrá movilizar sus derechos consolidados; (saldo) a otra empresa que tenga un Plan de Pensiones del sistema individual.

Para el empleado, las aportaciones realizadas por la empresa se imputan fiscalmente en su IRPF pero, normalmente, el trabajador podrá reducir su base imponible en la mínima cuantía obteniendo, por lo tanto, un efecto fiscal neutro.

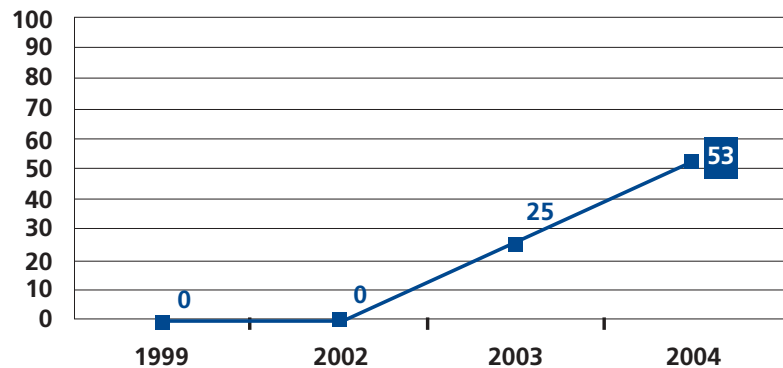
Derechos adquiridos inmediatos.

El Plan de Pensiones es un instrumento que transmite seguridad de futuro para el empleado.

4.6.5 Seguro de accidentes fuera del trabajo

Definición: La empresa ofrece a sus empleados un seguro de este tipo, ya sea por accidentes laborales o por cualquier otro tipo de accidentes.

Gráfico tendencia IFREI®:



Nota: Cuando el valor de la tendencia es "0" significa que no figuraba en las ediciones anteriores de la encuesta empresarial IFREI®.

Comentario:

Las empresas españolas tienen el deber de prever los riesgos profesionales, ya sea asumiendo personalmente la actividad preventiva, ya sea constituyendo un Servicio de Prevención o concertando dicho servicio con una entidad especializada ajena a la empresa (artículo 30.1, Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995, 8 de Noviembre). Según los datos de las últimas encuestas nacionales sobre Condiciones de Trabajo, desarrollada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, el 76% de las empresas realizó algún tipo de actividad preventiva, siendo las más frecuentes los reconocimientos médicos (52,3%), la asistencia a cursos sobre seguridad y salud en el trabajo (35,4%) y la evaluación inicial de riesgos (30,2%). Como puede comprobarse son porcentajes todavía insuficientes para paliar la alta siniestralidad laboral en nuestro país, sobre todo en algunos sectores como el de la Construcción. El hecho de que algunas empresas sumen al seguro obligatorio de accidentes otras contingencias no deja de ser un paso adelante importante.

Del total de consultas médicas demandadas por los trabajadores en los últimos tres años, casi un tercio estuvieron relacionadas con daños derivados del trabajo. Del total de motivos de consulta médica, relacionados con problemas de salud derivados del trabajo, los más frecuentes fueron el dolor de espalda y el dolor de miembro superior o inferior.

En España hay dos tipos de accidentes laborales: los que se producen durante la jornada de trabajo y los que se producen "in itinere" (aquellos que tienen lugar en la ida o vuelta al trabajo, así como aquellos producidos en desplazamientos fuera del centro de trabajo durante la jornada laboral). Por otro lado, los accidentes laborales, ya sea en jornada de trabajo, ya sea "in itinere", se clasifican en leves, graves y mortales.

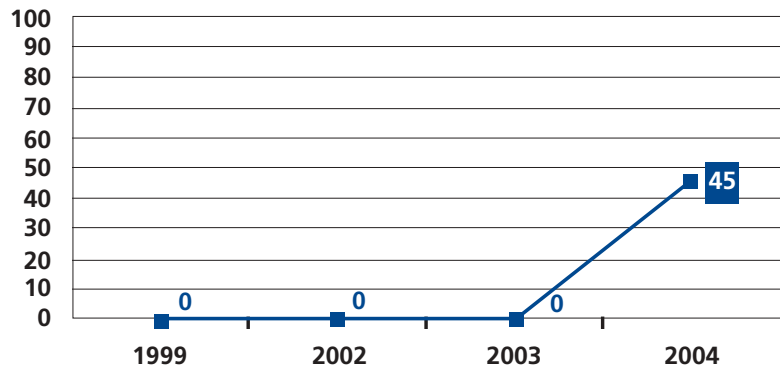
Las diferentes áreas de actuación en el ámbito de la prevención de riesgos laborales podrían agruparse bajo los siguientes epígrafes:

- 1.- Seguridad en el trabajo. Se basa en el estudio y análisis de los riesgos de los diferentes puestos de trabajo, para su supresión o minoración a límites tolerables, a fin de conseguir una disminución progresiva de los accidentes de trabajo.
- 2.- Higiene industrial. Consiste en el reconocimiento, evaluación y control de aquellos agentes químicos, físicos, biológicos o tensiones emanadas o provocadas por el lugar de trabajo y que pueden ocasionar enfermedades, destruir la salud y el bienestar, o crear algún malestar significativo entre los trabajadores.
- 3.- Ergonomía. Tiene como finalidad lograr una mejor adaptación a la persona humana de los medios tecnológicos de producción y de los entornos de trabajo y vida.
- 4.- Psicología aplicada. Su objetivo básico es incidir sobre el comportamiento de los trabajadores, reduciendo los actos inseguros y las conductas imprudentes, que son una de las causas más frecuentes de accidentes de trabajo.
- 5.- Vigilancia de la salud. Entre otras funciones están los reconocimientos médicos periódicos a los trabajadores, la formación y vigilancia periódica sobre socorrismo y primeros auxilios, o la documentación y archivo de la información médica de carácter personal.
- 6.- Formación de los trabajadores. Tiene como fin, impartir la formación suficiente y adecuada en materia preventiva de los riesgos en el lugar de trabajo que ocupan los trabajadores y, de este modo, conseguir una mejor capacitación y asegurar un comportamiento más seguro del personal.

4.6.6 Outplacement (servicio de recolocación tras un despido)

Definición: La empresa facilita la reorientación laboral de los profesionales que tienen que dejar la empresa por motivos de reestructuración o cierre, en un proceso que puede durar hasta 6 meses.

Gráfico tendencia IFREI®:



Nota: Cuando el valor de la tendencia es "0" significa que no figuraba en las ediciones anteriores de la encuesta empresarial IFREI®.

Comentario:

Desde que se le comunica a la persona el despido hasta que firma el siguiente contrato, se produce un proceso muy largo en el que no hay que dejar ningún detalle al azar: acompañamiento, atención psicológica, motivación, aprendizaje,... Un buen asesor reconduce el problema del desplazado hacia una salida favorable. Gestionar personas, asesorándolas personalmente, con horas de debate, de encuentro de opiniones, es más caro que gestionar procesos informáticos, consistentes en mandar currículums. Pero, a la larga, es el asesoramiento personal el que subsiste, porque en estos momentos, dentro del mercado laboral se valoran más las actitudes que las aptitudes; éstas son el punto de partida. La clave de los servicios que ofrecen estas empresas pasa, en muchos casos, por redefinir un proyecto de carrera para muchos clientes. En el caso del empleado despedido hay que rearmar a la persona, pero desde el interior de la empresa hay que aplicar ya las técnicas para gestionar el conocimiento. Los empleados actuales están jugando un papel cada vez más individual, de marketing de sí mismos.

En un año el despegue de este servicio ha sido espectacular. La alternativa ante una reducción de plantilla no tiene por qué ser automáticamente la pérdida de empleo. Cabe la movilidad geográfica, la funcional o de puesto de trabajo y por supuesto la recolocación del empleado. Cuentan con él Danone, Pepsico Matutano, HP, Sara Lee, Sony, Henkel, Catalana de Occidente, La Caixa,...

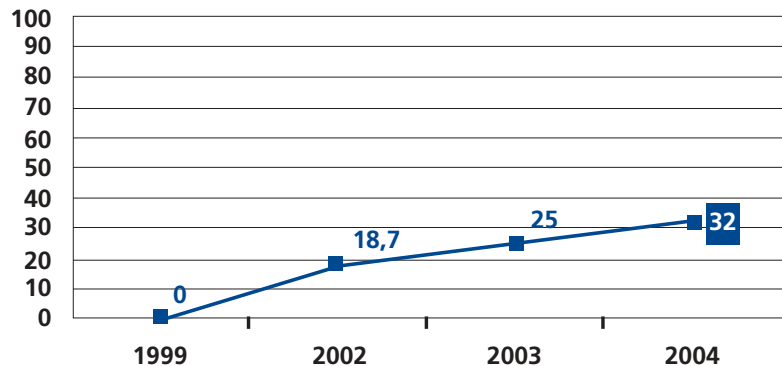
En REE la movilidad geográfica de los empleados entre distintos centros de trabajo, se realiza siempre bajo el principio de voluntariedad. En los casos en que este traslado ha sido necesario, negociado con la representación sindical, se ofrece además de las ayudas económicas, un plan de *outplacement* para cónyuges. En todos los casos de movilidad geográfica y/o funcional se aplica el Plan de Acogida, cuyo objetivo es facilitar durante los cinco primeros días la incorporación de la persona en su nuevo puesto de trabajo con el apoyo de un tutor.

Nestlé ofrece un servicio de "*outplacement*" que habitualmente es usado por familiares de expatriados ya que la rotación en Nestlé es prácticamente cero, aunque sí hay prejubilaciones.

4.6.7 Retribución “a la carta”

Definición: 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.

Gráfico tendencia IFREI®:



Nota: Cuando el valor de la tendencia es “0” significa que no figuraba en las ediciones anteriores de la encuesta empresarial IFREI®.

Comentario:

La novedad no es que se pueda cobrar en especie, algo que se estableció en España en 1980 con el Estatuto de los Trabajadores; lo verdaderamente relevante es que sea el trabajador el que decida qué parte de su salario cobrará en especie y a qué destinará este dinero.

Los sistemas de retribución a la carta consisten en el pago a los empleados, especialmente a los directivos de alto nivel, de un paquete retributivo integrado por un salario en metálico y un abanico de retribuciones en especie entre las que puede elegir, si lo desea, aquellas que mejor se adapten a sus necesidades. Es, por lo tanto, el mismo trabajador quien libremente diseña su propio paquete retributivo, dentro de los límites y posibilidades que le ofrece la empresa. Estos sistemas retributivos gozan de un excelente desarrollo y aceptación en los países de cultura anglosajona como Gran Bretaña o Estados Unidos, donde son comúnmente conocidos como *cafetería plans* o *flexible benefit plans*. En España, son cada vez más las empresas que han empezado a implantarlos, porque en el actual entorno de bajos incrementos retributivos, se trata de una imaginativa y atractiva solución que puede ser neutral en términos de coste para las compañías.

A título de ejemplo, cabría plantear beneficios en especie a un triple nivel: un primer nivel –mínimo–, puede incorporar aquellos bienes y servicios que permiten a los empleados cubrir sus necesidades personales, y normalmente consisten en la entrega de vales-comida, el pago de primas de seguros de asistencia sanitaria con cobertura adicional para el cónyuge e hijos, y seguros de accidentes laborales.

A este primer nivel, susceptible de ser ofrecido a gran parte de los empleados, puede seguir un segundo nivel de beneficios en especie, más restrictivo, en el que, adicionalmente, el trabajador puede acceder a otro tipo de retribuciones en especie, tales como la asistencia a cursos de formación, ordenadores personales con conexión a Internet o vehículos automóviles. Y, finalmente, puede existir un tercer nivel, reservado a determinados directivos de alto nivel, consistente en seguros de ahorro-previsión social complementaria.

Obviamente, existen tantos menús como empresas que los diseñen y, en la práctica, son muchas las alternativas utilizadas, incluso las relacionadas con el uso de viviendas, el ocio de los trabajadores y sus familias, asesoramiento jurídico, seguros de riesgos del hogar, teléfonos móviles y, en fin, cualesquiera otros que permitan los mercados o las normas tributarias vigentes.

Desde el punto de vista de los trabajadores, los sistemas retributivos a la carta tienen dos grandes ventajas:

1. Por una parte, permiten acceder a importantes descuentos que son trasladados a los trabajadores. Es obvio, por ejemplo, que la empresa que adquiera ordenadores personales de su proveedor informático, obtendrá mejores precios que los que pueda obtener un trabajador en el comercio habitual.
2. Por otra parte, existe una ventaja de naturaleza fiscal, centrada en el hecho de que algunos de estos sistemas permiten aprovechar el tratamiento tributario otorgado a determinadas retribuciones del trabajo en especie, como por ejemplo los seguros médicos.

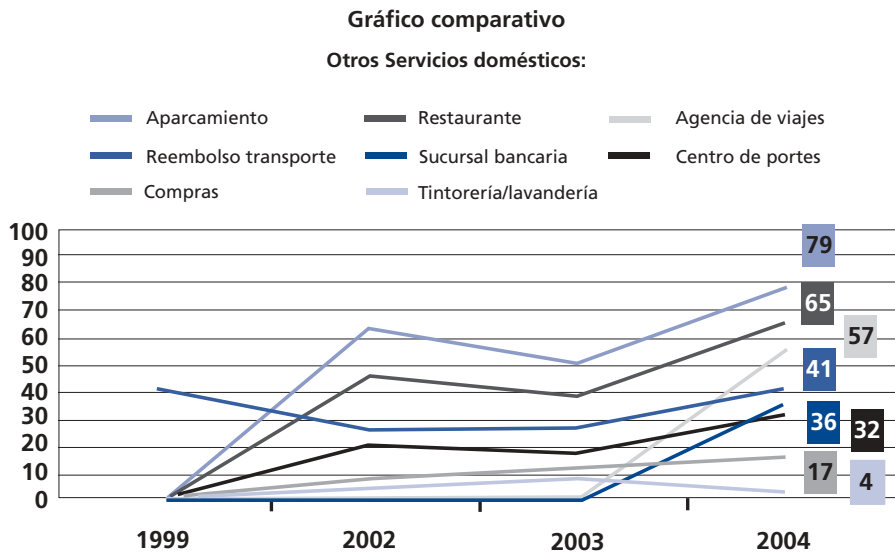
Estas dos ventajas desembocan en un efecto para el trabajador, que es obtener una mayor retribución neta después de impuestos. Y todo ello, sin que deban verse perjudicados los legítimos derechos laborales de los empleados, individuales y colectivos.

Desde el punto de vista de la empresa, el sistema retributivo a la carta ayuda a planificar los costes de personal en términos de aprovechamiento final para los empleados, lo que casi equivale a un incremento retributivo.

La implementación de un sistema de retribución a la carta requiere que la empresa debe comunicar el sistema con claridad y precisión a sus destinatarios y, lógicamente, contar con el oportuno soporte documental que plasme por escrito con total transparencia las características y el funcionamiento interno del mismo. Asimismo, se deberán redactar aquellos contratos y acuerdos que documenten desde el punto de vista jurídico el marco retributivo que se establezca en materia laboral entre la empresa y el trabajador, así como entre la empresa y los proveedores que ella haya libremente seleccionado.

Entre otras empresas, cuentan con este servicio TMB, Pepsico Matutano, Danone y HP.

4.7 Otros Servicios domésticos



Nota: Cuando el valor de la tendencia es "0" significa que no figuraba en las ediciones anteriores de la encuesta empresarial IFREI®.

Comentario:

El tiempo de trayecto al trabajo es cada vez más un factor determinante en el nivel de satisfacción del empleado y en su rendimiento. El parking de empresa es, por tanto, la medida estrella en preferencia y crecimiento por lo que respecta al uso. A continuación aparece el restaurante de empresa cuyas ventajas son evidentes: el empleado puede en muchas ocasiones realizar una jornada continuada sin salir de la empresa, gasta menos y puede equilibrar mejor su dieta. Para la empresa, esta medida tiene además ventajas fiscales. La agencia de viajes, interna o asociada, es la tercera medida en cuanto a uso. El ahorro de tiempo y la comodidad son los factores más importantes en el hecho de decidir su incorporación. Además en los casos en los que gran parte de la plantilla tiene que viajar con frecuencia, su necesidad es evidente. En algunas empresas, los empleados pueden además utilizar este servicio para viajes privados o familiares. Muy cerca en proporción y por lo tanto en uso se encuentra el reembolso por gastos de transporte. El hecho de que la empresa corra con los gastos de la tarjeta o abono mensual de transporte y cubra además los taxis justificados por motivos de empresa, supone un alivio considerable para la economía familiar y personal. El cajero automático dentro de la empresa o la oferta de sucursal bancaria son junto con el centro de deportes, las siguientes medidas más usadas.

En este punto cabe destacar que la demanda de centro de deportes cerca o dentro de la empresa es mayor que la oferta real. Finalmente, las compras con descuento. Esta opción se ve incorporada sobre todo en empresas ligadas al sector de la alimentación y la distribución o bien en aquellas cuya intranet tiene el suficiente volumen de negocio como para obtener buenos precios de los proveedores.

El porcentaje testimonial de los servicios de tintorería y lavandería responde a iniciativas de multinacionales radicadas en nuestro país donde los empleados viven con frecuencia solos y, por tanto, para ellos este servicio constituye una importante ayuda en la conciliación de su vida laboral y personal. En España y desde la perspectiva de familias de dos o más miembros es muy bien aceptada la idea pero en la mayoría de las ocasiones falta cultura e infraestructura para ello.

Cuentan con parking: TMB y Unilever. También Danone pero haciendo una distinción: los que tienen coche de la empresa disponen de parking y los que no disponen de coche de la empresa tienen precios especiales.

El tema del Restaurante de empresa es básico si queremos llegar al horario europeo sin interrupciones excesivamente largas al mediodía que cortan y al final alargan la jornada. En La Caixa disponen de restaurante dentro del edificio, pero se están planteando crear espacios en cada planta o cada dos para que las personas que llevan fiambreras con comida de su casa tengan un espacio donde comer acondicionado con microondas. En Sanitas tienen también la posibilidad de comprar la cena para llevar a casa. En United Biscuits están estudiando implantar esta fórmula tan exitosa.

Catalana Occidente cuenta también con restaurante y TMB dispone de espacios para que los trabajadores puedan comer.

La Agencia de Viajes es también muy popular. Muchos la tienen incorporada como un servicio más en la Intranet. Danone, Henkel, Catalana Occidente, United Biscuits, entre otros.

El Centro de deportes es una iniciativa con éxito. En Danone tienen un Centro concertado. En Sara Lee la empresa paga la matrícula del centro de deportes.

Otros, como HP cuentan con un centro de deportes dentro del complejo de oficinas. Catalana Seguros fue pionero en crear un centro social dentro del mismo complejo.

Empresas como TMB y Danone organizan además ligas de fútbol que tienen mucho éxito entre los trabajadores: Danone World Cup.

En Caja Madrid muchos servicios llegan al conocimiento del empleado a través de un portal que cuenta con 6.000 accesos diarios, el más visitado después de Terra. Gracias a una tarjeta personalizada, el empleado puede acceder desde su casa a la Intranet en la que puede

consultar en cualquier momento datos como su plan de carrera, la situación financiera de su cuenta o el estado de su nómina, además de recibir información de los servicios ya mencionados.

En todo lo que son servicios al hogar y que por tanto implican una mayor calidad de vida y tiempo libre para la familia, destaca Laboratorios Lilly. Tiene disponible para sus empleados servicio de reparación de automóvil, lavandería, tintorería, revelado de fotos, gestiones administrativas, búsqueda de canguros y empleadas domésticas y compra por Internet.

En ocasiones estos servicios los cubre una empresa externa. En P&G los empleados disponen de información por parte de la empresa sobre todo tipo de asuntos relacionados con conciliación. Recientemente han contratado además los servicios de un compañía externa para todo aquello que hace referencia al cuidado de mayores, niños, servicio doméstico, asesoría legal y financiera, y distintos servicios de apoyo médico y psicológico. Estos servicios están disponibles para todos los empleados (fijos y temporales) que lleven más de 6 meses en la compañía.



5.1 Facilitadores del cambio cultural

5.2 Frenos e Impulsores en la creación de una Cultura FR®

Hacia una empresa que favorezca la conciliación

Las causas subjetivas del conflicto entre trabajo, familia y vida personal según el estudio ECADUES⁵⁴ en familias en las que ambos cónyuges trabajaban fuera de casa son las siguientes: primero, la incompatibilidad de horarios escolares con la jornada laboral; segundo, la falta de políticas de empresa que faciliten el equilibrio entre trabajo y familia; y en tercer lugar, las presiones que se experimentan en el trabajo. Sin embargo, cuando se correlacionan los datos de las respuestas de los encuestados en diferentes preguntas, las causas reales salen con otro orden de importancia. Lo que perciben es lo problemático, pero eso es sólo un síntoma. De hecho si hay flexibilidad de entrada en la empresa, ya no hay problema de horarios escolares.

Así pues, las que objetivamente son causas del conflicto son las siguientes: primero, la manera personal de combinar trabajo y familia. Hay personas que pretenden separar ambos ámbitos totalmente, pero eso es imposible, porque la cabeza es una. Lo más efectivo es plantearse la vida como un todo con distintos ámbitos que se complementan y enriquecen mutuamente. Así el conflicto se vive en menor grado. Segundo, la falta de apoyo por parte de los superiores y compañeros de trabajo. Y tercero, la falta de políticas de empresa que faciliten la conciliación entre trabajo y familia.

Un camino para que esta realidad se haga vida en las empresas es la implantación del Certificado de Empresas Familiarmente Responsables. El IESE diseñó el instrumento y la Fundación Más Familia y el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales apoyaron esta iniciativa. En la actualidad, tras el cambio de gobierno, esta certificación está parada a nivel nacional. Las Administraciones Públicas deberían ser las primeras en someterse a este tipo de certificación. Las ventajosas condiciones laborales con que cuentan y su papel como referentes, apoyan esta opinión. Algunos países como Austria ya han tomado iniciativas interesantes al respecto. El pasado 29 de junio 34 empresas de Alemania recibieron el certificado del Audit "Trabajo y Familia" de la Fundación Hertie. Los ministros Wolfgang Clement (Trabajo y Economía) y Renate Schmidt (Familia, mujeres y juventud) dieron los certificados.

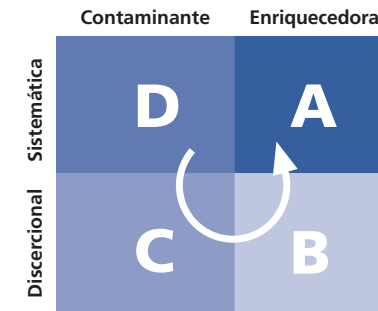
En todo este proceso de políticas y programas es muy importante tener en cuenta que la negociación colectiva puede ayudar y contribuir a que algunas de estas medidas sean una realidad consensuada. Sin embargo, no todo puede ir por negociación colectiva. Aunque ésta exista, después hay que analizar los casos particulares, tantos como empleados tiene una empresa. Es importante tener en cuenta este punto si queremos acabar con diálogos que no llevan a ninguna parte, quizá por culpa de que los agentes –por una y otra parte– son en ocasiones hombres o mujeres con visión rígida de la realidad y poco dados a la flexibilidad.

¿Cómo convertirse, pues, en una EFR? Primero hay que diagnosticar cuáles son las verdaderas necesidades de flexibilidad de la empresa en cuestión y diagnosticar dónde estamos realmente. Como recoge el capítulo 1, podemos estar ante una empresa situada en cualquiera de los cuatro cuadrantes (Ver Figura 5.1):

⁵⁴ Chinchilla, N., Poelmans, S., Gallo, S., León, C. (2003). Dues Professions i una família. Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar Social. Juliol, 2003

1. Sistemáticamente contaminante del entorno empresarial y social (carece de políticas FR)
2. Discrecionalmente contaminante (tiene ya algunas políticas, pero las aplica poco)
3. Discrecionalmente enriquecedora (tiene políticas y existen prácticas FR) y
4. Sistemáticamente enriquecedora (su cultura es ya FR).

Figura 5.1: Niveles de desarrollo del Modelo EFR®



Como también anunciábamos en el capítulo 1, pasar directamente de sistemáticamente contaminante a sistemáticamente enriquecedora no es posible. Al igual que contra el viento no se puede navegar y es necesario hacer bordos cuando se navega a vela, lo razonable es pasar a ser coyunturalmente o discrecionalmente contaminante, al empezar a pensar en cuáles son los problemas. Se empiezan a poner sobre el papel algunas políticas que luego pasarán a armarse como un programa. Finalmente, la flexibilidad y la responsabilidad conformarán el día a día de la empresa y será cultura vivida.

Como hemos visto a lo largo de los distintos ejemplos, no es necesario ser una empresa grande para ser FR. También las pymes pueden facilitar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Sólo hace falta querer y favorecer a personas con creatividad y flexibilidad. Hace tres años Encofrados Pujol no encontraba gente para trabajar en su empresa. Se pensaba sólo en varones y se había decidido ir a buscarlos a Europa del Este. Alguien les informó "si se contratan mujeres mayores de 45 años, existe una desgravación fiscal, y tenéis un montón de candidatas aquí, en esta misma zona". Empezaron, pues, a contratar mujeres, mayores de 45 años, en turnos de seis horas, *non stop*, seis, seis, seis, ... Ellas se pusieron de acuerdo en qué horas iba a trabajar cada una. Y todos felices: la empresa y ellas. Algunos ante la idea decían: "¿Encofrados con mujeres?" Primera creencia que tuvieron que romper. Las máquinas son las que mueven los encofrados, no es necesaria fuerza bruta; y la segunda era el horario. Estas mujeres mayores de 45 años, muchas de ellas con los niños ya adolescentes o mayores, con seis horas de trabajo y sueldo estaban encantadas. Felicísimas, porque estaban en el paro, y altamente comprometidas con la empresa. La flexibilidad en pymes, es pues factible. En muchos casos es más un tema de voluntad, creatividad y organización que de dinero.

Pasos a dar para convertirse en una EFR®

- Información sobre las necesidades familiares de los empleados
 - Estudio de indicadores
 - Cuestionarios
 - Entrevistas (individuales / grupales)
- Elaboración de un plan de acción
- Elaboración de políticas
- Compromiso alta dirección
- Presupuesto
- Comité / coordinador trabajo-familia
- Elaboración de un manual para la aplicación de las políticas
 - Políticas flexibles para ambas partes
 - Un acuerdo entre jefe y empleado
- Componente importante de cambio cultural
 - Liderazgo / ejemplo de la alta dirección
 - Formación de directivos
- Valores familiares integrados en la misión corporativa
- Despliegue políticas / acciones adaptadas a diferentes públicos
 - Plan anunciado por la alta dirección
 - Comunicado a todos los empleados
 - Comunicación continua interna: folletos, video, Intranet
 - Equipos de trabajo / círculos de calidad
- Evaluación de la utilización / adaptación políticas

5.1 Facilitadores del cambio cultural

Además de analizar las políticas formales de flexibilidad y responsabilidad hacia la conciliación, un tema importante a diagnosticar son los frenos y los impulsores. En definitiva, estamos hablando de la cultura de esa empresa, de sus prácticas cotidianas.

Según el IFREI 2003 un 60% admite que su cultura es de adicción al trabajo. El 40% permite una posible meseta profesional, es decir, la posibilidad de no tener que promocionarse obligatoriamente o salir de la empresa (*up or out*), sino poder quedar más o menos ralentizado en la “carrera” y no por ello perder el puesto de trabajo. En este sentido, el 52% obliga a su personal a hacer una carrera multinacional.

Otro tema crucial en la cultura empresarial es el *coaching*. El 33% de las empresas afirman que los directivos están ayudando a crecer a sus colaboradores, que les están ayudando a pensar racionalmente lo que vale la pena en cada momento y cómo hacer las cosas. Un 30% ayudan a evaluar su trayectoria profesional, teniendo en cuenta la personal y un 20% animan a los empleados a no trabajar hasta tarde, es decir, a marcharse a casa a partir de las cinco, las seis o las siete. Apagar las luces es, a veces, la única manera de cambiar un hábito tan arraigado, pero una práctica aislada no acostumbra a tener la suficiente fuerza para cambiar hábitos. Es por ello que hay que diseñar un conjunto de políticas FR factibles para la empresa, de tal manera que conformen un Programa de Flexibilidad y Responsabilidad.

Los Facilitadores FR®:

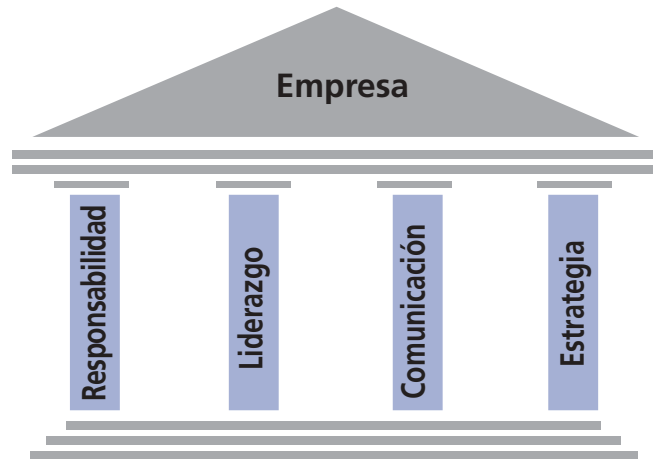
- **Liderazgo:** Las organizaciones flexibles y responsables cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su personal en cuanto al proceso de cambio que es necesario para convertir la organización en cuanto el proceso de cambio que es necesario convertir la empresa en una empresa familiarmente responsable. Unen y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de ejemplo a sus colaboradores en cuanto a la conciliación trabajo-familia. Reconocen abiertamente la importancia de conciliar el trabajo, la vida familiar y personal como base para el éxito del negocio e integran este enfoque construyendo un clima de trabajo de apoyo.

- **Comunicación:** La necesidad de comunicar el programa de conciliación, tanto interna como externamente, las políticas, instrucciones, objetivos y metas es común a todas las organizaciones y 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.

- **Responsabilidad:** Para que una organización cambie, es crítico 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 la buena ejecución de los directivos responsables del diseño y la implantación del programa flexible.

- **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.

Figura 5.2: Facilitadores FR®



5.2 Frenos e Impulsores en la creación de una Cultura FR®

Diseño de trabajo y Factores Organizativos como Frenos

Es ampliamente reconocido que un entorno flexible y responsable se relaciona con la calidad de vida laboral y bienestar del empleado, así como, con la productividad. No obstante, existen ciertos factores organizativos que pueden inhibir la implantación de políticas de apoyo a la conciliación y la creación de una cultura FR. Dichas barreras incluyen supuestos tradicionales en relación al rol de hombres y mujeres en el lugar de trabajo; percepciones sobre lo que significa “éxito” y lo que se necesita para progresar profesionalmente; horarios rígidos y excesivo número de horas; así como la ausencia de apoyo directivo. Estas barreras o frenos no operan independientemente, sino que actúan en conjunto de modo que ralentizan o imposibilitan la organización logre su objetivo de crear un nuevo entorno.

Algunos de estos factores, como horarios de trabajo, compromisos de tiempo, y apoyo directivo, ya han sido abordados en secciones anteriores de la Guía. En este apartado el objetivo se centra en las prácticas de trabajo mismas y los supuestos que moldean la forma en que las personas trabajan e interactúan.

Así como los supuestos sobre el rol de los hombres y mujeres en el lugar de trabajo configuran las instituciones sociales, igualmente las prácticas de trabajo configuran y definen el clima organizativo de una compañía. Para que una organización pueda evaluar correctamente estas prácticas, y luego diseñar formas de apoyo al sistema de trabajo, necesita descubrir estos supuestos de base sobre roles, trabajo, éxito y compromiso.

Uno de estas premisas tiene que ver con la “ética masculina” en las organizaciones, en la cual los lugares de trabajo y sus sistemas de compensación son, todavía, generalmente diseñados entorno al modelo masculino de trabajo. Las directrices para el éxito en la empresa (por ejemplo, asertividad, competencia, habilidades técnicas, individualismo y auto-promoción) están íntimamente relacionadas con imágenes tradicionales de masculinidad. Las competencias “femeninas” (por ejemplo, sensación de logro colectivo, habilidades para construir equipos y relacionarse efectivamente con los compañeros y clientes externos), por el contrario, son generalmente subestimadas o incluso invisibles, y por lo tanto, mucho menos apreciadas que las cualidades “masculinas” mencionadas. El “trabajador ideal” está presente, centrado y totalmente disponible para trabajar. Destina muy poco o nada de su tiempo a la paternidad/maternidad o a la educación de los hijos, y para él, el equilibrio trabajo-familia simplemente no encaja en su forma de vida.

Además, la persistente visión, respecto a los patrones de carrera de hombres y mujeres, es que las mujeres están más comprometidas con la familia que con el trabajo y que en los hombres se da totalmente lo contrario. En consecuencia, se sigue pensando que las políticas de apoyo a la conciliación son diseñadas exclusivamente para “ayudar” a la mujer.

Otro ejemplo de cómo estos supuestos modelan las prácticas laborales y su gestión tiene relación con las percepciones sobre el compromiso. El concepto de compromiso está firmemente enraizado en el concepto tradicional del trabajador ideal, para quien el trabajo es prioritario

y la vida personal es secundaria. El compromiso comienza vinculado al tiempo y es medido en función de las horas “dedicadas”. Una evolución lógica de esta falsa creencia es la noción que los horarios flexibles o trabajar menos horas es un signo de falta de compromiso. Para el personal en este tipo de culturas, lo que importa es no sólo qué tan eficientemente hacen su trabajo, sino si están dispuestos, a renunciar día tras día a su tiempo libre para terminar el trabajo.

A través de la comprensión de estos supuestos, una organización puede descubrir sobre qué creencias están diseñadas sus propias políticas a fin de poder eliminar aquellas que contaminan el entorno de trabajo. Un ejemplo de esto puede ser procurar romper la imagen del “trabajador ideal”, incentivando al personal a adoptar esquemas de trabajo flexibles: calidad en vez de cantidad de horas, cambiando la dirección por control de presencia a la dirección por objetivos. Cambiar estas profundas creencias, valores y supuestos organizativos, ciertamente constituye un desafío, pero centrándose en aquellos elementos donde se puede ejercer una influencia clara –políticas y prácticas de trabajo- una empresa puede esperar cambios reales y tangibles en los hábitos de trabajo de su personal, cosechando así los beneficios de una cultura flexible y responsable (FR).

1ª Transición: Nivel D a Nivel C – La implantación de políticas

Nota: Viene del capítulo 1 y se incluye aquí para una mejor comprensión de las transiciones, una vez vistas las Políticas FR. En los capítulos 2, 3 y 4.

A una compañía en Nivel D del proceso de desarrollo, se le recomienda comenzar con la introducción de políticas formales, para establecer el marco o estructura de las prácticas flexibles.

La introducción de estas políticas ayuda a transmitir el mensaje que la compañía –o al menos la alta dirección- cree en la necesidad de conciliar trabajo, familia y vida personal, y está dispuesta a asignar recursos para el diseño e implantación de políticas que apoyen dicha conciliación.

La redacción y formalización de las políticas constituye una mejora sistemática, pero sólo es uno de los primeros pasos dentro del proceso de desarrollo continuo. El cambio hacia una empresa flexible requiere compromiso, motivación y tesón. Además, aun cuando esta primera medida de mejora es, de alguna manera, programática por naturaleza, puede quedarse en papel mojado por su falta de implantación. Estas políticas deben “tener vida” y no sólo ser normas escritas en papel. Es necesario que la alta dirección sea un ejemplo a imitar a través de sus acciones y palabras, y que regularmente evalúe si las políticas continúan satisfaciendo las necesidades de las personas que ahí trabajan.

Uno de los primeros pasos en este proceso de desarrollo es la evaluación cuidadosa de las necesidades de la organización y su personal. Una característica fundamental de estas necesidades es que cambiarán inevitablemente con el tiempo, reflejando las prioridades de las personas, en la medida que ellos van pasando por las distintas etapas de sus vidas. Lo importante es que las iniciativas y el clima organizativo creado, sean capaces de responder adecuadamente a estos requerimientos cambiantes.

2ª Transición: Nivel C a Nivel B – Cambio de la cultura

“La cultura empresarial no cambia porque nosotros deseamos cambiarla. La cultura cambia cuando la organización es transformada; la cultura refleja las realidades de las personas que trabajan juntas cada día”.

Frances Hesselbein⁵⁵

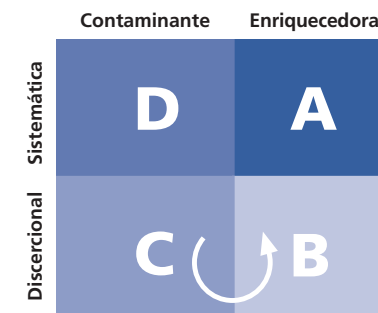
Tener políticas formales que apoyen el equilibrio entre la vida laboral y personal es un primer gran paso en el camino hacia ser una EFR. No obstante, una cosa es tener políticas y otra es que los empleados las conozcan y las usen.

Las políticas formales no son suficientes para crear un entorno flexible y compatible con intereses personales. Para llevarse a cabo plenamente necesitan el refuerzo de una cultura corporativa, en ocasiones más informal y no necesariamente plasmada en ningún documento, pero que constituye el clima, el aire que se respira en la empresa cada día, sobre lo que está bien visto o mal visto.

Las prácticas laborales y el comportamiento de los directivos y supervisores son las dos influencias más fuertes sobre la cultura corporativa. Para realizar esta transición, pues, es necesario primero identificar las prácticas destructivas y rígidas que dificultan o impiden la conciliación familia, trabajo y vida personal de los empleados, y ganar el compromiso de un grupo amplio de directivos y supervisores que apoyen un programa FR.

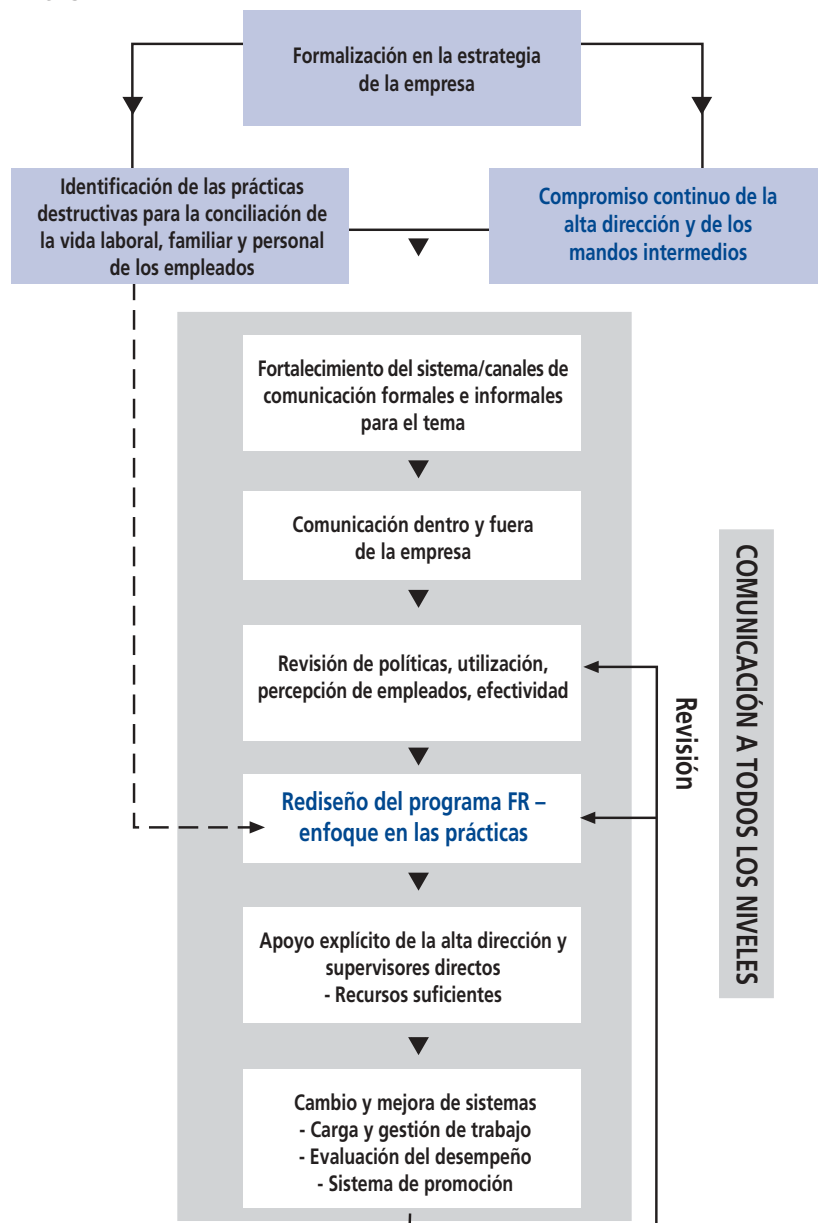
Las **Figuras 5.3 y 5.4** recuerdan las fases para realizar la transición del Nivel C al Nivel B.

Figura 5.3:



⁵⁵ The Key to Cultural Transformation, Leader to Leader, 1999.

Figura 5.4: Esquema de implantación de iniciativas flexibles y responsables en una empresa en "Nivel C".



Formalización en la estrategia

A fin de establecer los cimientos organizativos para desarrollar una cultura FR sostenible, una organización debe estar preparada para detectar y formalizar sus esfuerzos en este importante campo en los niveles más altos de dirección. La incorporación del tema en la estrategia corporativa señala un compromiso claro para mejorar lo realizado hasta el momento, tanto hacia dentro de la organización como hacia el mundo exterior.

Compromiso continuo

En todo este proceso, es fundamental la función de liderazgo, de ejemplaridad y de formación de los propios directivos. Sólo así la flexibilidad necesaria para la conciliación estará integrada en la misión corporativa diaria. La actitud de los directivos, así como su postura explícita e implícita, son esenciales para crear una cultura FR ya que ellos son los que deciden qué políticas formales se ponen en marcha y cómo se aplican en el día a día.

Según un director de personal ya veterano, *“existen dos motivos por los que algunos directivos cumplen con políticas FR, y otros no. Primero, depende de sus valores y creencias; segundo, de su propia experiencia como subordinados en la empresa y de cómo fueron formados como directivos”*.

En otro plano, pero no por ello menos importante, está el nivel de tolerancia del resto de los compañeros cuando tienen que asumir mayor carga de trabajo de sus compañeros en casos de urgencias y ausencias.

Mientras la cultura de empresa contradiga las políticas formales, el empleado será reacio a utilizar las políticas por miedo a resentimientos por parte de sus compañeros o jefes, y a largo plazo por temor a su futuro en la empresa. Esta situación se agudiza aún más en el caso de los directivos o empleados que aspiran a ser directivos y que tienen que tratar con jefes que esperan de ellos un alto grado de esfuerzo y dedicación: en algunas empresas supone una distorsión en la cultura que la presencia de un número elevado de horas en el puesto de trabajo sea una señal de compromiso y de interés con la empresa. En este contexto, acogerse a alguna de las prácticas flexibles puede ser considerado como una falta de compromiso con el trabajo y la empresa, lo que retraería de su uso a los empleados, aunque la empresa las ofreciese. Así, los gerentes y supervisores pueden llegar a penalizar a aquellos empleados que utilizan o expresan un interés por utilizar las políticas disponibles, y dichos empleados pueden ser relegados en las promociones internas o en el acceso a determinados recursos. También pueden llegar a sufrir “castigos sutiles”, en relación a la asignación de tareas, la evaluación y la compensación, persecución que corre el riesgo de generar comportamientos regresivos en el empleado. Además, a veces existe una cultura de “promocionar o marcharse”, por lo tanto el deseo de promoción puede fácilmente traducirse en largas jornadas de trabajo. Todo ello disuade en la realidad el uso de dichas prácticas.

Por eso, tanto o más importante que la oferta de prácticas flexibles y familiarmente responsables por parte de las organizaciones, lo es la adopción de medidas organizativas que no infravaloren a quienes se acogen a ellas ante la organización, tales como el apoyo incondicional de los

supervisores directos, el mantenimiento de la antigüedad y el potencial de promoción, entre otras. En este sentido, es vital que la organización sea firme con sus directivos a la hora de transmitir el mensaje, penalizando abiertamente a quienes generen prácticas destructivas en el interior de la plantilla. Se deben dar señales claras que incentiven y apoyen el uso de las iniciativas FR. Así, el liderazgo de directivos, mandos intermedios y/o supervisores, constituye una manera eficaz de transmitir este cambio de mentalidad.

La transición de una empresa de Nivel C a Nivel B está caracterizada por la introducción y la promoción de estas medidas, para que los empleados sientan que no van a perjudicar su trayectoria profesional si usan las políticas FR. Así, en esta transición se observa un aumento de utilización de las dichas políticas por parte de la plantilla.

Identificación y eliminación de los frenos

En paralelo a la introducción de estas prácticas enriquecedoras, el cambio de cultura hacia una **EFR** requiere minimizar los Frenos, aquellas prácticas contaminantes. Se han identificado diversos casos, que a continuación se señalan:

- Se espera que los empleados se lleven trabajo a casa por la noche o durante los fines de semana
- Los empleados se resienten cuando las mujeres en esta organización toman permisos largos para cuidar a hijos recién nacidos, adoptados o acogidos
- Los empleados que utilizan un horario flexible tienen menos oportunidades de progresar en sus trayectorias profesionales que los empleados que no lo utilizan.
- En la 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 sus perspectivas profesionales futuras.
- En la empresa las trayectorias profesionales están concebidas como “carreras” internacionales/multinacionales en las que se espera que un empleado cambie con cierta frecuencia de lugar geográfico.
- En la 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.

Mejora de Políticas

Una organización que intente avanzar hacia el Nivel B, tendrá disponibles políticas diseñadas para conciliar la vida laboral y familiar. Lo que probablemente no haya aún es un buen nivel de interiorización y utilización de estas políticas por parte de los empleados, así como resultados que permitan determinar la eficacia de dichas políticas como factor de reducción del conflicto entre la vida laboral, familiar y personal.

Antes de continuar avanzando con el proceso de cambio cultural, se recomienda que la organización tenga la oportunidad de revisar críticamente las políticas FR ya existentes, a fin de identificar oportunidades de mejora y así aumentar su efectividad.

Hay una serie de razones por las cuales las políticas individuales, o incluso nuevas prácticas informales, pudieran no dar los resultados esperados, a saber:

I. Vaguedad en la definición de las políticas, su aplicación y su disponibilidad.

II. Comprensión insuficiente. Comunicación pobre de la disponibilidad y sus beneficios.

III. Definición demasiado rígida o exclusiva, que deja poco espacio para maniobrar o escasas oportunidades de ajustar una política a las necesidades específicas de un individuo.

IV. Políticas demasiado discrecionales. Políticas formales disponibles, pero su aplicación aún depende de la decisión discrecional de un individuo. El juicio se transforma entonces en el producto de la visión personal de un directivo, en lugar de ser una sólida declaración de intención de la compañía como un todo.

V. Políticas muy ambiciosas para la compañía o incorrectas dada su fase de desarrollo, o simplemente inapropiadas.

Además, cada política o práctica discrecional introducida o incentivada puede tener un efecto no deseado en los empleados, si no es implantada correctamente. Una buena implantación conlleva una comunicación comprensiva sobre por qué la práctica es impulsada, cómo ella beneficiará a la organización como un todo, y qué retos potenciales existen en su uso o aplicación.

Toda persona o empleado juega un rol esencial para asegurar que todos entienden las nuevas prácticas y es responsabilidad del equipo de dirección considerar y comunicar los potenciales peligros asociados a cada práctica, por ejemplo:

- Política de puertas abiertas. Esto puede ser el reflejo de una cultura abierta, pero puede ser difícil para un empleado (cualquiera que sea su nivel en la organización) que sufre por gestionar las interrupciones; una solución pudiera ser respaldar esta medida con períodos cortos durante el día de “no-interrupción”.
- Flexibilidad de espacio y horarios de trabajo reducidos. Las implicaciones sociales en términos de relación con los compañeros, así como los aspectos de percepción asociados con la productividad y el compromiso.

Más detalles sobre los desafíos potenciales asociados con cada tipo de políticas pueden verse en el capítulo 1, donde se explica la transición del Nivel D al Nivel C.

1.1 Flexibilidad Laboral

Mientras la compañía evoluciona del Nivel C al Nivel B, puede reforzar su apoyo hacia las políticas de flexibilidad, bien a través de recursos financieros, bien a través del apoyo directivo. Por ejemplo:

I. Disponer de personal de staff interino/temporal para cubrir a los empleados ausentes por baja de maternidad/paternidad, excedencias u otro tipo de modalidad flexible. Esto indica la subyacente aprobación, la voluntad de comprometer recursos financieros para apoyar la conciliación.

II. Clarificar los derechos individuales de aquellos empleados que hacen uso de alguna de las políticas de flexibilidad – elegibilidad, condiciones y garantías al regreso, etc. Además, una compañía puede hacer más atractivas estas políticas acordando con el empleado, por ejemplo, mantenerle ciertos beneficios durante la ausencia (seguridad social, coche de empresa, otros).

1.2 Apoyo Profesional

En el Nivel B, una compañía incluye en sus procesos formales de evaluación una revisión de las responsabilidades familiares y profesionales de cada uno de los miembros de su staff, y ofrece alternativas a través de las cuales aliviar cualquier estrés asociado a la búsqueda de la conciliación de dichas responsabilidades.

Aquí, subyace un interrogante difícil de responder. Si la empresa debe desaconsejar a un empleado un cambio profesional que está en clara contradicción con sus responsabilidades familiares. El director de personal de una empresa española que opera en el sector alimentario opina que una persona en esa situación debería preguntar a la persona qué quiere en la vida, cuáles son sus perspectivas profesionales y familiares, y cómo ve su doble papel como profesional y persona. En función de esta información, se debería evaluar si el cambio profesional en cuestión es la acción más indicada para esta persona. Algunas personas tienen en cuenta su situación familiar cuando contemplan cambios profesionales, y otras no. El papel del superior es arbitrar estos elementos. Esto no significa decirle al empleado lo que debe hacer, sino ayudarlo a reflexionar sobre su vida: “No se debe intervenir. Se debe asesorar, orientar y sugerir. No se puede decir lo que una persona tiene que hacer, pero el objetivo es que el empleado busque un equilibrio entre la vida privada y la profesional”. Los directivos necesitarán orientación en estos temas, para estar en condiciones de estipular los límites en términos de los intereses de la compañía y del individuo.

La confianza y una mayor apertura y comunicación facilitan la implantación de las políticas FR. Aspectos de percepción pueden causar grandes dificultades a la hora de su utilización y, en algunos casos, las políticas pueden introducir una nueva fuente de estrés o conflicto en la vida de los empleados. Sin una relación de confianza con el superior, un empleado pudiera pensar que asistir a un curso de formación es una señal de debilidad, o que por solicitar una excedencia, pone en riesgo la consecución de su “bonus” anual.

En general, detrás de todos los cambios que implica ser una EFR, está la confianza mutua

entre el empleado y la empresa, es decir, que ninguno de los dos hará mal uso de las oportunidades ofrecidas por las nuevas políticas e iniciativas.

Un tema sutil pero significativo, concerniente a las oportunidades de formación, tiene relación con el nombre dado a los distintos cursos de formación. A veces, el título puede desanimar a un empleado a asistir a ellos. Así, un curso que se llame “Gestión de calidad de vida y salud” parece más apetecible que uno que se llame “Gestión del Estrés”. Desafortunadamente, en una cultura corporativa menos positiva, el último nombre implicaría que un empleado está estresado y “tiene problemas”, aunque la realidad sea que el empleado quiere mejorar su rendimiento y minimizar las causas del estrés.

1.3 Servicios y beneficios extra-salariales

La mayoría de los principales peligros en estas políticas tienen que ver con aspectos de disponibilidad, equidad y responsabilidad legal. Una alternativa posible, es ofrecer más flexibilidad y sueldos por encima de la media para que los padres – y otros - puedan organizar su vida personal en tal manera que se reduzca la carga de trabajo extraorganizativa.

Cómo se explicó en la transición de Nivel D a Nivel C, es importante reconocer que algunos servicios pudieran crear algún tipo de conflicto con otras políticas FR; por ejemplo, ofreciendo un servicio de transporte a ciertas horas del día, pudiera afectar la decisión de un empleado de optar por un horario flexible. Cada organización necesitará priorizar las necesidades de sus empleados e implantar las políticas más adecuadas de acuerdo a dicha labor⁵⁶ aunque todo lo que signifique ampliar el abanico de alternativas de elección para el empleado, bienvenido será.

Desde un punto de vista más positivo, cabe destacar que una organización no necesariamente debe soportar una carga financiera extra para ofrecer un servicio a sus empleados. Muchos servicios pueden ser realizados a través de terceros, que muy probablemente, gestionan de mejor forma el proceso de entrega del servicio. La compañía puede conseguir tarifas preferenciales, sobre la base del volumen negociado, y así no necesitaría subsidiar los pagos. Así, una vez que se acuerdan las condiciones iniciales, bien dando acceso al proveedor para que ingrese a la compañía, bien asignándole un espacio físico dentro de sus instalaciones, la compañía necesitará muy poco esfuerzo adicional por parte de sus directivos para gestionar estos servicios.

1.4 Oportunidades de involucrar a la familia en la organización

En medio del proceso de cambio hacia una EFR, hay diversas oportunidades de crear un ambiente más abierto al tema, involucrando a los familiares de los empleados en la organización más allá de las políticas específicas de apoyo que puedan existir. El ejemplo más habitual es la iniciativa de tener un día de «puertas abiertas» en el que los empleados pueden traer a sus familias para ver el entorno de su trabajo diario. En algunas empresas, éste es un evento principal en el calendario anual de la empresa. Otras empresas organizan cursos, trabajos de verano e incluso viajes para los hijos de los empleados.

56 N° 166 Suplemento de Empleo / Mayo de 2003, Capital Humano

Si fuera el caso, una empresa puede extender los programas de estímulo que realiza con empleados expatriados a sus familiares – esta etapa inicial de orientación ofrecida puede ayudar mucho a que las familias se sientan menos aisladas en un entorno nuevo, a veces en países de idioma distinto.

Facilitadores

La presencia de los facilitadores cobra una importancia fundamental en esta etapa del proceso de cambio. Los planes de desarrollo hacia EFR incluyen acciones que la organización debe llevar a cabo decisivamente, acciones de tipo normativo. En el caso de las políticas, la compañía tiene la posibilidad de elegir entre todas las modalidades existentes cuál se ajusta mejor a su realidad, su negocio y su estructura, revisar su implantación y tomar acciones correctivas, pero cuando se trata de aquellos elementos que condicionan el éxito de un programa FR - los facilitadores - no puede darse ningún tipo de ambigüedad. Se trata de los fundamentos que, de manera vital, determinarán si la empresa podrá llegar a ser una EFR de Nivel A.

A continuación se detalla cómo estos fundamentos se van integrando en la cultura de la organización de manera paulatina y sostenida.

- Estrategia

Un paso fundamental en el desarrollo de una cultura FR es la formalización de su compromiso hacia la mejora del equilibrio laboral, familiar y personal. Con objetivos específicos, incluidos en la estrategia de negocio de la organización, todos los empleados pueden reconocer la importancia del programa FR. De la misma forma, los directivos tendrán menos problemas a la hora de justificar el tiempo y recursos destinados al tema, bien sea para contratar personal temporal para apoyar a un empleado ausente por un permiso, bien para invertir más tiempo en asesoramiento sobre el tema de conciliación con sus dirigidos.

Si bien hasta este punto las iniciativas pudieran ser lideradas por la dirección de la organización, es esencial que los directivos y mandos intermedios intenten establecer una responsabilidad compartida con sus empleados, tanto de la implantación de dichas iniciativas como de los beneficios que se deriven de ellas.

En consecuencia, en esta fase del desarrollo de una compañía, se considera imperativo que el compromiso de llegar a ser una empresa FR sea formalmente introducido dentro de la estrategia corporativa, y que el impacto deseado, ventajas y objetivos sean comunicados tanto dentro como fuera de la organización.

- Comunicación y percepción

Un punto crítico para un programa de mejora como éste, es la comunicación de las políticas y sus beneficios a toda la plantilla, a través de diversos canales. Como un ejercicio necesario, la organización debe medir la percepción de una muestra representativa de sus empleados (ver apartado Resultados).

Para evaluar la efectividad de las políticas FR existentes en una compañía, debe medirse la “brecha de percepción”, es decir, la diferencia entre lo esperado por los directivos con la implantación de políticas, y los resultados obtenidos desde el punto de vista de los empleados. Si de manera transversal en la organización existe un desconocimiento de las políticas disponibles, o si hay conceptos erróneos sobre quiénes pueden hacer uso de ellas, entonces su presencia pudiera crear más resentimientos y hostilidades que si no existieran dichas políticas. Este es un riesgo que puede disminuir si se realiza un proceso de comunicación eficaz, concienzudo y riguroso, durante el proceso de diseño, introducción e implantación de cualquier política.

La percepción de los beneficios derivados de las distintas Políticas FR está directamente relacionada con el uso que se hace de las mismas, por lo que aquellas personas que sean excluidas de su uso pueden constituir una posible causa de conflicto en las relaciones laborales dentro del grupo.

Si una compañía no puede comunicar eficazmente la disponibilidad de las Políticas FR© y sus beneficios, entonces existe una gran probabilidad de que no haya identificado adecuadamente sus necesidades, tanto a corto, como a medio y largo plazo.

La percepción puede ser medida a través de cuestionarios o por medio de conversaciones abiertas entre empleados y directivos. Obtener las opiniones de los empleados requiere de la confianza entre ambas partes, por lo que la ayuda de personas externas a la organización, pudiera ayudar en el proceso.

- Liderazgo

En este proceso es fundamental el apoyo directivo al programa. Diversas experiencias indican que la disponibilidad de políticas flexibles y familiarmente responsables sin unos directivos que apoyen dichas iniciativas, se enfrentará a una resistencia constante en la implantación. Sin ese apoyo, se hará imposible conciliar la vida familiar, laboral y personal en el día a día y sostener así la mejora en el largo plazo.

Consecuentemente, la adopción de las prácticas ha de ser un compromiso de la alta dirección, que se traduzca en compromisos de apoyo más explícitos a los empleados que las utilicen por parte de sus supervisores directos y compañeros.

Es importante tener en cuenta que para los usuarios de estos programas quizás sea más importante la opinión y el apoyo de sus supervisores directos que los de la alta dirección. Los directivos guían las impresiones y acciones de sus subordinados y es fundamental que ellos, a través de su propio ejemplo, también pongan en práctica lo que la empresa quiere fomentar.

Aparte de una comunicación abierta y eficaz sobre el tema entre jefes y colaboradores, una acción clave para demostrar el liderazgo del tema dentro de la organización es la incorporación de la conciliación entre trabajo, familia y vida personal en las entrevistas de evaluación del desempeño que cada directivo hace de su personal. Si el superior realiza esta evaluación de una manera positiva y constructiva, entonces será mucho más probable que sus dirigidos

transmitan un mensaje potente de apoyo a la conciliación a sus subordinados. Con un liderazgo claro y fuerte se genera un efecto en cadena que se refuerza positivamente a lo largo de la organización.

- Responsabilidad

Además de existir uno o varios responsables formales de llevar adelante el proyecto de cambio FR, la responsabilidad personal de cada directivo ayuda a promover un liderazgo sólido del tema, y a asegurar que las acciones de los individuos en la organización sean consistentes y complementarias. Cada directivo debe ser responsable de discutir aspectos del equilibrio laboral y familiar con sus empleados, a fin de garantizar que las oportunidades existentes sean bien comprendidas y conocidas por todos. En esta fase del proceso de desarrollo EFR, algunos ejecutivos pudieran necesitar objetivos concretos y a corto plazo de cambio en comportamientos, que terminarán por hacerse un hábito, totalmente en sintonía con la nueva cultura organizativa.

Resultados

Con el objeto de medir el impacto de los tres elementos anteriores en la organización y establecer áreas de mejora continua que permitan avanzar hacia un nivel superior, es necesario controlar y monitorear tres parámetros de medida que el Modelo EFR® considera:

- Medidas de **Percepción**
- Medidas de **Utilización**
- Medidas de **Satisfacción**

Las medidas de percepción se refieren al grado de conocimiento que tienen los empleados acerca de las distintas políticas implantadas, así como de los elementos presentes en la cultura de la empresa. Las medidas de utilización se refieren al porcentaje de uso de dichas políticas por parte de los empleados. Las medidas de satisfacción intentan determinar el nivel de satisfacción experimentado por los empleados, en virtud de la posible conciliación, así como su intención de seguir permaneciendo en la empresa por esta razón o de abandonarla.

No es fácil identificar medidas significativas para cuantificar el retorno sobre la inversión de un programa FR, y para justificar económicamente un proyecto de este tipo. Sin embargo, es posible medir los tres elementos claves que dan una indicación del éxito, o fracaso, de un programa FR mediante un cuestionario anual:

1. Satisfacción

Dicho cuestionario al ser respondido por los empleados puede y debe incluir interrogantes sobre temas de conciliación. El cuestionario debe mostrar dónde en la organización se dan conflictos entre las responsabilidades profesionales, familiares y de vida personal, y debiera ser un elemento base para las mejoras en este tema.

2. Percepción

De forma similar al parámetro de Satisfacción, los mismos empleados son la fuente de información para esta medida. La brecha de percepción, como se describía anteriormente, representa un excelente indicador de la calidad de la comunicación en la organización, y muestra claramente en qué áreas se pueden tomar acciones correctivas que permitan comunicar mejor.

3. Utilización

Este es un parámetro que puede ser usado para medir la atraktividad de una política en particular. Para que los resultados sean significativos, es crucial que se establezcan objetivos o metas de utilización de acuerdo a las necesidades de la compañía.

Además de estas tres medidas, las experiencias de empleados individuales también pueden proveer de evidencia adicional sobre los beneficios (o perjuicios) de las distintas iniciativas. Es el caso de una cadena de tiendas de supermercados, en la que varios directivos trabajan sólo cuatro días a la semana de modo presencial, porque quieren destinar dos tardes a sus hijos. Se refuerza entonces la firme convicción de que estos empleados, que representan una valiosa contribución al negocio, habrían dejado la compañía de no tener esta posibilidad a su alcance.

Cómo veíamos, es necesario controlar y dirigir estos tres parámetros con el objeto de medir el impacto de las políticas, prácticas y facilitadores en una organización. Así es posible establecer áreas de mejora continua que permitan reducir el nivel de conflicto entre trabajo, familia y vida personal de los empleados y avanzar hacia un nivel superior de EFR.

Lo relevante en esta segunda transición es la mejora en el desempeño de estos parámetros. Que estas medidas se interpreten adecuadamente y puedan ser utilizadas como un instrumento para la mejora continua, es el gran desafío para quienes lleven adelante este proceso de cambio. Además, clave para el éxito de este proceso de recolección de información, es que tanto los directivos como la plantilla en general reconozcan la validez y seriedad de los resultados que se obtendrán, y que ambos actuarán de manera coordinada en el futuro. Este tema de percepción, de no ser aclarado, puede impactar significativamente en la calidad y la cantidad de la información recogida.

3ª Transición: Nivel B a Nivel A – Una visión sostenible

Esta última transición, del Nivel B al Nivel A, representa el reforzamiento y la consolidación de todas las iniciativas previas introducidas destinadas a transformar la organización en una EFR. Para alcanzar esta fase de desarrollo, es muy probable que la compañía haya tenido que dedicar algunos años; ahora se enfrenta al paso más desafiante de su ruta de desarrollo. Reforzar su compromiso con la flexibilidad y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en todos los niveles de la organización.

Esta es la transición más avanzada en el modelo de desarrollo EFR® de cuatro Niveles (D-C-

B-A). Representa el paso del simple ofrecimiento de políticas y programas FR a la creación de una cultura de apoyo, enriquecedora, que promueve el uso de las iniciativas FR, a fin de mejorar el equilibrio entre las responsabilidades familiares y profesionales de sus empleados, sin olvidar el necesario tiempo de ocio.

Cuando una compañía alcanza el Nivel A, tanto la aceptación como la utilización de las políticas constituyen prácticas extendidas a lo largo de todos los niveles de la organización. Se acepta plenamente que el logro del equilibrio entre las responsabilidades familiares y profesionales puede generar una plantilla más satisfecha y comprometida, logrando al mismo tiempo mejoras en su desempeño y productividad.

Para lograr el Nivel A, una compañía necesita haber ganado el apoyo y el compromiso de la mayoría de su personal, tanto de los que tengan responsabilidades familiares como de los que no las tienen. Todas las prácticas contrarias a la flexibilidad y a la conciliación deben haber sido eliminadas de las operaciones diarias. Deben existir políticas FR formales, así como la ausencia total de prejuicios asociados a su uso o aplicación.

Una estrategia comprensiva, un liderazgo consistente, una comunicación efectiva y la responsabilidad personal en todos los niveles, fundamentan una sólida cultura de apoyo que penetra en las actividades a lo largo de toda la organización. Dicha cultura promueve la iniciativa individual en términos de flexibilidad y prácticas familiarmente responsables, de manera que cualquier empleado tiene la libertad para identificar y sugerir ideas que pudieran mejorar la capacidad individual de los empleados de conciliar su trabajo, su vida familiar y personal. A través de ver resultados positivos y tangibles, como la reducción del absentismo o una sensación generalizada de satisfacción, los empleados empiezan a notar su contribución y apoyo a las iniciativas FR. La cultura va más allá del estímulo. Los empleados creen verdaderamente en el valor de un lugar de trabajo FR y "viven el tema". Este enriquecimiento sistemático es la base del desarrollo continuo que tiene lugar tanto en la organización formal como en la informal.

Las Figuras 5.5 y 5.6 muestran el proceso de gestión necesario para realizar la transición del Nivel B al Nivel A.

Figura 5.5: Transición de B a A

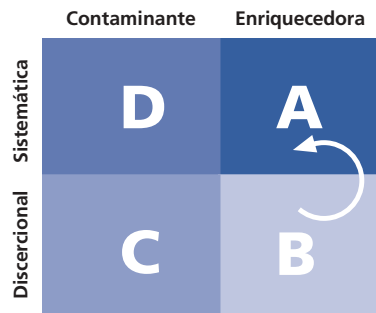
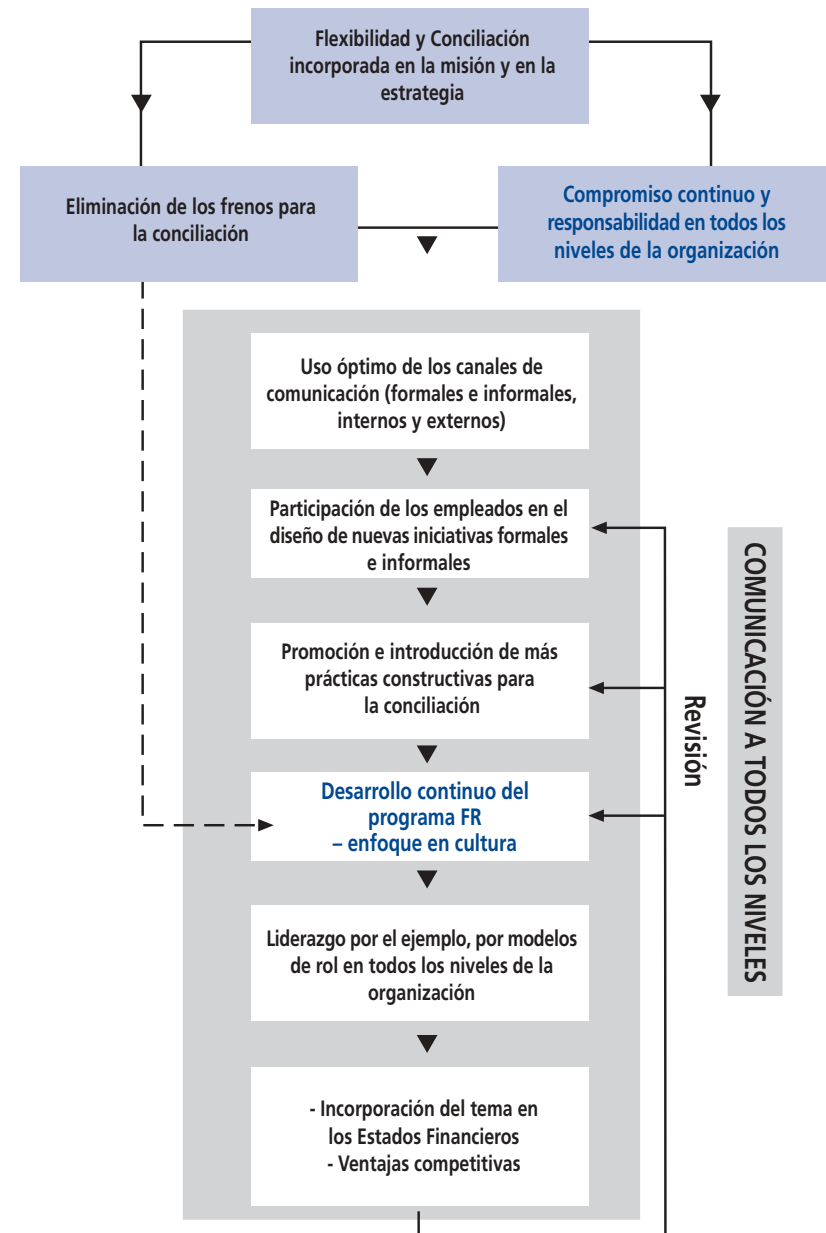


Figura 5.6: Esquema de mejora continua FR en una empresa en el "Nivel B"



Políticas y prácticas

Uno de los primeros pasos a realizar en esta transición de Nivel B a Nivel A es medir la efectividad de todas las iniciativas FR existentes en la empresa. Una política eficiente es aquella que está perfectamente implantada, comprendida y aceptada en toda la organización y es utilizada por todos los empleados que deseen hacer uso de ella.

La eficiencia puede ser medida bien a través de encuestas con empleados y entrevistas individuales, bien revisando los resultados individuales de las evaluaciones de desempeño personal. En este último caso, es esencial respetar la confidencialidad de los registros de la persona, a fin de mantener la confianza empleador-empleado. Este ejercicio de recolección de información debe ser realizado en todos los niveles, funciones y departamentos de la organización, y si es el caso, con una muestra representativa de las distintas áreas geográficas. Sólo de esta manera se podrá conseguir una fotografía verdadera del apoyo y de la sensibilidad existente en la compañía respecto a la conciliación.

El resultado de un estudio de este tipo lleva directamente a realizar acciones destinadas a mejorar la efectividad de las iniciativas existentes y/o a la implantación de nuevas políticas y prácticas. Adicionalmente, cuando los directivos y empleados vean este cambio positivo por parte de la organización para medir en forma objetiva su desempeño, serán más activos a la hora de sugerir el diseño de nuevas iniciativas. Así, el *feed-back* y la revisión comienzan a operar en dos niveles: formalmente a través de los cuestionarios, e informalmente a través de las recomendaciones del personal.

Además de la revisión de las políticas existentes, es beneficioso intentar establecer la consistencia en el comportamiento de los directivos. Ellos deben, con la misma energía, ofrecer las distintas alternativas a sus empleados e incentivarlos a utilizarlas. En este proceso de cambio cultural, pues, medir la efectividad de un programa de este tipo constituye un paso fundamental hacia la aceptación generalizada de las oportunidades de flexibilización.

En esta avanzada fase del desarrollo, una compañía debiera no sólo haber eliminado la mayoría de las prácticas que van en contra de la conciliación (frenos), sino que también debiera haber introducido muchas prácticas que la apoyan (impulsores). Diversos ejemplos de estos comportamientos se pueden ver en los Cuestionarios. (Ver Apéndices I, II y III).

Recordatorio:

Diseño de trabajo y Factores Organizativos como Frenos

El rol de los hombres y mujeres en el lugar de trabajo configuran las instituciones sociales; igualmente las prácticas de trabajo configuran y definen el clima organizativo de una compañía. Para que una organización pueda evaluar correctamente estas prácticas, y diseñar formas de apoyo al sistema de trabajo, necesita comprender los supuestos de base sobre roles, trabajo, éxito y compromiso.

Facilitadores

Estrategia

Como se ha mencionado anteriormente, el cambio cultural ocurre usualmente cuando la empresa ha podido avanzar hacia un estado de desarrollo superior en su objetivo de ser una EFR. Cuando alcanza este objetivo, la cultura penetra en todos los niveles de la organización, y a través del desarrollo de soluciones reales para ayudar al personal a conciliar mejor sus responsabilidades, es vista como una cultura integradora y como parte de la estrategia del negocio⁵⁷.

Una empresa en Nivel B tiene la oportunidad de evaluar si su estrategia corporativa en relación a las prácticas que apoyen la conciliación, ha sido transmitida apropiadamente a toda la organización. Esto es evidente tanto a través de la realidad diaria en cada área de trabajo, como a través de los procesos de revisión y evaluación individual. En una organización orientada a resultados, la estrategia de negocio normalmente debe definir metas y objetivos claros para todo su personal en cualquier nivel, sean formales o informales, de manera tal que la contribución de cada uno permita a la compañía, como un todo, cumplir sus objetivos estratégicos generales. Como consecuencia de esto, la profundidad, la amplitud y la efectividad de las acciones realizadas por medio de estos procesos de revisión dan una buena señal de cómo la estrategia ha sido incorporada y aplicada en la empresa.

Otro elemento clave en la estrategia tiene que ver con la gestión de las relaciones con los clientes. En el mundo de los negocios actual, cada vez se exige una mayor disponibilidad y flexibilidad por parte de los proveedores de bienes y servicios. Esta perspectiva "24-7" (24 h. los 7 días a la semana), puede ser muy perjudicial para el equilibrio laboral y familiar dentro de una empresa, y en particular, puede contaminar a su personal de tal modo que los que tenían más talento abandonen la empresa y los que se quedan se conviertan en adictos al trabajo. Una compañía así que quiera retener a los mejores enfrentará las necesidades de servicio y las de su personal con flexibilidad en turnos, tiempos parciales, etc., de manera tal que las oportunidades de un empleado para equilibrar eficazmente su vida existan en verdad.

Para completar este esquema estratégico de cambio y mejora continua, las EFR darán preferencia, como parte de su estrategia empresarial, a proveedores que también trabajan con este modelo.

Liderazgo

Como en cualquier proceso de cambio, un liderazgo sólido y determinado es muy importante para conducir a la organización a través de los cambios de actitud, y por tanto, de comportamiento. La función de liderazgo, de ejemplaridad y de formación de los propios directivos es básica también ahora.

Los líderes en distintos niveles organizativos necesitan gestionar activamente el proceso de cambio, no sólo "dejar que ocurra" – Las cosas cambian a peor espontáneamente, si no son cambiadas para mejor a propósito.

⁵⁷ Organizational Barriers, A Sloan Work and Family Encyclopedia Entry, Boston College. 11.07.2003

Debe notarse que incluso compañías en Nivel B pueden tener departamentos o secciones en las cuales sus directivos no están dispuestos a promover un diálogo abierto sobre la necesidad de flexibilidad para equilibrar las responsabilidades profesionales, familiares y personales ni tampoco a apoyar ninguna política formal. Es importante intentar comprender las razones de un comportamiento como éste, e intentar sacar los posibles obstáculos.

Otro obstáculo para el cambio organizativo y el desarrollo es la incapacidad de los directivos de cambiar sus actitudes y comportamientos con la rapidez que la organización lo requiere. Aun cuando los directivos intelectualmente comprendan la necesidad de cambiar las formas de hacer, a veces ellos son emocionalmente incapaces de realizar esta transición. Es por tanto, fundamental el rol de los líderes para entender este obstáculo, y ayudar a aquellos directivos a superar las barreras emocionales del cambio.

Al igual que en cualquier proyecto de cambio a largo plazo, el compromiso y la creencia en el valor de ser una empresa FR, son factores críticos de éxito. La cultura corporativa y el ejemplo dado por la alta dirección pueden construir o destruir los programas de conciliación.

Comunicación

Una buena comunicación, formal e informal, externa e interna, puede eliminar, o al menos minimizar, el impacto de muchos de los desafíos asociados a este cambio cultural. Algunos problemas surgen debido a una pobre comunicación del impacto potencial y los beneficios de una nueva forma de trabajar. Así, por ejemplo, las personas que no entiendan los objetivos de estos cambios sólo a regañadientes ofrecerán su apoyo, e incluso pueden dificultar los esfuerzos de sus compañeros por llevar adelante el proceso.

En el caso de la introducción de cambios en las políticas y prácticas, las compañías, por lo general, se centran tanto en la logística de la implantación, que olvidan mencionar los beneficios a largo plazo que éstas traen a la organización y a su personal. Cuando esto ocurre, los directivos y las personas a su cargo pueden volverse aprehensivos en cuanto a cómo dichos cambios les afectarán, con lo cual aumentan las posibilidades de dar respuestas defensivas, incluso hostiles. Los conceptos erróneos pueden expandirse rápidamente por toda la organización, y posteriormente será difícil erradicarlos.

Una situación como la descrita fue la que experimentó una compañía farmacéutica en España cuando introdujo una serie de iniciativas de flexibilidad y apoyo a la conciliación de la vida laboral y familiar. La omisión grave fue no comunicar de manera clara quiénes podían hacer uso de las políticas introducidas. Como resultado, empleados varones asumieron que las políticas de horario flexible sólo eran aplicables para las mujeres con hijos y que, por tanto, había poco espacio para ellos en las nuevas medidas. Así se frenó y se complicó el cambio cultural hacia una empresa más flexible. Esta compañía en particular, finalmente superó este obstáculo a través de un diálogo constante, abierto y constructivo entre los directivos y sus subordinados, por medio de reuniones informativas, revisiones y foros, hasta que las percepciones se fueron equiparando. Este ejemplo específico trata de una empresa introduciendo políticas, pero lo mismo puede ocurrir en el desarrollo de prácticas y hábitos de apoyo que colaboren a lograr el cambio.

Ningún proceso de cambio es perfecto y uno de los principales desafíos de un programa FR es crear, desde el principio, canales de comunicación abiertos para recibir una *feed-back* constante por parte de toda la organización. El éxito de estos canales depende mucho de la confianza empleador-empleado, y construir esta confianza será otro factor crítico de éxito. Cuando las percepciones negativas no son públicamente comentadas, sino que son albergadas privadamente, existe el riesgo de que las personas no tengan una salida para sus preocupaciones, frustraciones o inquietudes. Consecuentemente, los problemas son más difíciles de identificar y, por ende, se requiere más tiempo para su resolución. Prevenir es mejor que curar, y una comunicación anticipada, comprensiva y directa, es significativamente mejor que tener que corregir problemas más adelante.

Al realizar esta transición del Nivel B al Nivel A, una compañía desarrolla el coraje y la convicción para comunicar su esfuerzo a todos sus *“stakeholders”* (familias del personal, clientes, proveedores, accionistas). Lo hace no sólo a través de sus estados financieros anuales y otras publicaciones corporativas, sino también a través de la prensa local, nacional e internacional.

Cuando una empresa ha alcanzado el Nivel A, ha superado la motivación de publicar a los cuatro vientos sus logros FR, como un recurso esencial para atraer al personal. Más que comunicar su desempeño para aumentar su atraktividad en el mercado laboral (que puede haber sido su principal objetivo en las etapas iniciales del desarrollo EFR®), una compañía en Nivel A envía su mensaje a un público mucho más amplio, debido principalmente a tres factores:

Primero, porque la organización y las personas que ahí trabajan han creado algo de lo que están orgullosos: la compañía puede estar segura de comunicar abiertamente sus iniciativas, confiando en que sus directivos han alcanzado un punto en el que la incorporación de la flexibilidad y responsabilidad en las operaciones diarias es ya parte de su manera de trabajar y no contradice lo señalado en la prensa.

Segundo, porque la compañía tiene mucho que ganar a través de la publicidad de su empeño para apoyar la conciliación y, al mismo tiempo, conseguir sólidos resultados financieros. Cualquiera de estos objetivos no se concibe como conseguido a expensas del otro, es decir, dentro de la organización existe esta dualidad de objetivos y se da la fuerte voluntad de ser eficientes en ambos.

Tercero, porque la empresa es socialmente responsable y siente la necesidad de animar a otras empresas a desarrollar iniciativas similares. Las organizaciones que han desarrollado una sólida cultura de apoyo a la conciliación, se preocupan no sólo de su propio beneficio, sino también del desarrollo sostenible de otras a actuar en forma similar.

Responsabilidad

Una de las diferencias claves entre compañías en el Nivel B y Nivel A es el grado de responsabilidad asumido por el personal en la creación de una cultura FR. Esta transición se caracteriza por un cambio de mentalidad, casi una inversión de roles, en términos de quién se hace responsable del tema. Mientras en el Nivel B aún es probable que exista dentro de

la organización un enfoque del cambio cultural de “arriba a abajo”, en el Nivel A la compañía no desarrolla un comportamiento direccional, es decir, la mayoría de las personas se apoyan mutuamente, sean directivos u operarios, a la hora de conciliar su trabajo y sus responsabilidades familiares.

En este escenario, el equilibrio entre trabajo y vida familiar y personal es visto como un elemento integral de la responsabilidad empresarial por parte de la mayoría del personal, y todos se involucran con el proceso de cambio de forma generalizada, con avisos claros a cualquier empleado que desarrolle comportamientos contrarios a esta filosofía.

En este proceso cada empleado siente la responsabilidad de apoyar a sus compañeros en sus esfuerzos por conciliar los distintos ámbitos de su vida. El objetivo final, en términos de responsabilidad, es que todo el personal sea solidario y promueva y fomenta nuevas mejoras, creando un entorno de trabajo de apoyo para todos, con un respeto por la opción de cada individuo y con oportunidades equitativas para todos.

Los directivos son los responsables directos de las mejoras en los tres parámetros de medición: satisfacción, percepción y utilización. Además, ellos pueden ser evaluados sobre cómo integran la flexibilidad y la conciliación como criterio en su toma de decisiones en el día a día.

En este proceso, la participación del personal en el diseño, promoción e implantación de las iniciativas FR aporta muchos beneficios. Si se le involucra en el proceso, el personal se siente más motivado a sugerir ideas y comprometerse a utilizarlas. Escuchando a la gente que se ve afectada por el cambio, y usando sus ideas y *feed-back*, ayudará a vencer el síndrome de “no lo hemos inventado aquí” (una causa típica de resistencia al cambio), y además puede generar innovaciones y aportaciones creativas. Esta forma de trabajar también sirve para crear un mecanismo directo de implantación de políticas y prácticas, de evaluación de resultados, y de comunicación de *feedback* a los responsables del proyecto EFR.

Midiendo los beneficios

Los cambios que una organización puede realizar a fin de desarrollar una cultura FR pueden ser importantes, pero también lentos. Los implantadores del cambio pueden fácilmente perder de vista las razones y beneficios tangibles detrás de estos cambios. Por eso a través de todo este proceso es muy importante medir y comunicar los logros y ser receptivo con las nuevas oportunidades que puedan surgir para mejorar en flexibilidad y apoyo a la conciliación entre trabajo, familia y vida personal.

Los tres parámetros culturales -satisfacción, percepción y utilización- siguen siendo fundamentales en la medida que la organización realiza esta tercera transición. Existen además, otras posibles formas de medir los beneficios de esta nueva cultura, por ejemplo, las siguientes:

- BIENESTAR INDIVIDUAL Y COMPROMISO
- Mejoran la salud y el bienestar del empleado
- Reducción de estrés, absentismo y menor número de solicitudes de bajas temporales.
- Mayor compromiso, satisfacción y flexibilidad
- Gestión más adecuada de la carga de trabajo, menos interrupciones y distracciones a lo largo del día
- APOYO A CLIENTES
- La oportunidad de incrementar la cobertura de servicio, satisfaciendo de mejor forma las demandas del cliente, si parte del personal llega más temprano y otros se quedan hasta más tarde.
- La posibilidad de que las personas que se acogen al tele-trabajo (especialmente aquellos en ventas y servicio al cliente) puedan estar más cerca de las oficinas de sus clientes, reduciendo así el tiempo de desplazamiento y mejorando los tiempos de respuesta.

Veamos a continuación una muestra de los beneficios de ser una empresa FR para los distintos colectivos implicados en ella:

Universo de Ventajas FR:

Para la Empresa:

1. Incremento de la motivación de las personas
2. Mayor grado de compromiso en el desarrollo y la productividad en la compañía
3. Reducción del estrés de las personas en la empresa
4. Reducción de costes derivados de la rotación y bajas laborales del personal
5. Preservar e incrementar la imagen pública frente a clientes y potenciales clientes (externos e internos)
6. Incremento de la competitividad empresarial
7. Proceso de mejora continua
8. Mejora del Liderazgo, de la Comunicación, de la Responsabilidad y de la Estrategia empresarial
9. Reducción de costes de control de las personas de dirección por objetivos y confianza mutua
10. Mejora cualitativa de la Cultura de empresa (misión, visión y valores)
11. Participación de las ventajas que ofrezcan las diferentes administraciones -locales, autonómicas, estatales y comunitarias- a las Empresas Flexibles como son las subvenciones, desgravaciones fiscales y mayores facilidades en concursos públicos.
12. Disminución progresiva de altas temperaturas, en un clima laboral enrarecido, y mejora generalizada de las relaciones laborales
13. Disminución sustantiva de las reivindicaciones salariales, en los conflictos laborales y en las negociaciones sindicales
14. Otras (según la tipología de empresa)

Para las personas de la empresa:

1. Mejora de la autoestima
2. Mejora de la motivación
3. Reducción de costes familiares
4. Reducción de estrés
5. Menos enfermedades (bajas laborales)
6. Mayor grado de inmunidad frente a infecciones y enfermedades
7. Mayor satisfacción interna por la conciliación de la vida laboral, familiar y personal
8. Trabajar en un entorno más “natural” y de forma más comprometida
9. Disponer de más tiempo para otros ámbitos de la vida
10. Menor sensación de culpabilidad por no ver a los hijos o no ejercer el rol natural correspondiente
11. Compartir con muchos la pasión por un equilibrio vital
12. Incremento de la empleabilidad y mejor desarrollo en la trayectoria profesional en la misma empresa
13. Mayor estabilidad laboral y mayor equilibrio emocional y familiar
14. Otras

Para las familias del personal:

1. Incremento del tiempo compartido, cuantitativo y cualitativo
2. Mayor grado de satisfacción
3. Reducción de rupturas matrimoniales (separaciones y divorcios)
4. Posible incremento de la natalidad al no ser vista como una simple carga imposible de conciliar con la vida laboral
5. Menor carga de estrés en todos los aspectos derivados de la convivencia familiar (afrontar enfermedades, intervenciones quirúrgicas, defunciones, la pérdida de trabajo de uno de los cónyuges, las contrataciones hipotecarias, las reformas de la casa, el inicio del curso escolar, las vacaciones, etc.)
6. Trabajo “presencial” y efectivo en el hogar
7. Desarrollo del rol familiar
8. Los padres juegan, leen, ven la TV y aprenden de sus hijos (menor distancia generacional psicológica)
9. Otras

Para los hijos del personal:

1. Mejor educación “dual” (paterna y materna)
2. Asimilación de la Cultura de Empresa Flexible desde pequeños (garantía de continuidad en el futuro)
3. Mayor civismo
4. Juventud ilusionada y motivada frente a los retos del mercado laboral, con una cierta garantía de afrontar con mayor seguridad el futuro globalizado e irremisiblemente cambiante
5. Los hijos aprenden de los padres y no exclusivamente de la TV u otros “cuidadores” habituales
6. Otras

Para la sociedad:

1. Sociedad mejor estructurada y preparada para afrontar nuevos retos
2. Sociedad más equitativa y comprometida
3. Sociedad más cívica y solidaria
4. Trato equitativo entre trabajadores
5. Mayor respeto y comprensión de los diferentes roles vitales
6. Incremento de la natalidad
7. Reducción de separaciones y divorcios
8. Incremento de uniones estables
9. Otras

Para el Gobierno:

1. Mayor grado de competitividad de las empresas
2. Mejora cualitativa del tejido empresarial
3. Mejora de la motivación en la Administración pública
4. Incremento del índice de empleabilidad nacional (reducción en los gastos por desempleo)
5. Incremento de nuevos puestos de trabajo
6. Reducción de parte del gasto sanitario (estrés, depresión, ansiedad, etc.)
7. Reducción de la siniestralidad laboral
8. Reducción de costes Judiciales
9. Reducción de costes de formación
10. Mayor grado de sostenibilidad del estado del Bienestar
11. Otras

6

Sistema de puntuación

6.1 Introducción

6.2 Metodología de Evaluación

6.2.1 Cuestionarios de Evaluación

6.2.2 Cómo debe responder la Organización

6.2.3 Cómo deben responder los empleados

6.2.4 Sistema de respaldo: (Documentación y Entrevistas)

6.3 Sistema de Diagnóstico

6.3.1 Ingreso de datos

6.3.2 Puntuación final

6.1 Introducción

Este capítulo es una ayuda práctica para todas las empresas que hagan uso de la “Guía de Empresa Flexible y Responsable® de Evaluación y Diagnóstico para el Desarrollo continuo⁵⁸”.

Las Fases del Proceso de Mejora continua de Diagnóstico y Evaluación constituyen la base del proceso de Certificación de Empresa FR y del desarrollo continuo futuro de la organización:

6.2 Metodología de Evaluación

Como se describe en la Guía, el Modelo EFR® sobre el cual se fundamenta el proceso de mejora continua, contiene cuatro elementos principales (1-2-3-4) que son evaluados por separado. (Vid. Figura 6.1)

Figura 6.1: Modelo EFR®



Nota: Ver las Estructuras y los pesos relativos de Grandes Empresas y de Pymes en los Anexos I y II en la web.

A continuación se explica la metodología utilizada para el uso de este modelo en la evaluación y el diagnóstico de la organización.

6.2.1 Cuestionarios de Evaluación

Para realizar esta fase del proceso, se utilizan dos cuestionarios de evaluación, que difieren tanto en estructura como en los criterios evaluados. En conjunto, ambos permitirán establecer los resultados de cada uno de los elementos del Modelo EFR®:

- Cuestionario de la Organización (IFREI®): Ver Apéndices I y III
- Cuestionario de Empleados (IFROPAC®): Ver Apéndice III

Mientras el Cuestionario de la Organización debe ser respondido por el responsable de personal u otro directivo que conozca la realidad de la empresa, el Cuestionario de empleados debe ser respondido, anónimamente, por una muestra suficientemente representativa de la plantilla de acuerdo a los criterios que se estimen más apropiados⁵⁹.

6.2.2 Cómo debe responder la Organización

La persona que responda al cuestionario deberá seguir el siguiente esquema:

1. Políticas FR®

A lo largo de las cuatro categorías de políticas definidas (Flexibilidad Laboral, Apoyo Profesional, Servicios Familiares y Beneficios extrasalariales), contestar a cada una de las preguntas de acuerdo a dos criterios: *disponibilidad* y *formalización*.

Disponibilidad: se refiere al grado en que una determinada política está al alcance de los empleados, es decir, en qué medida la plantilla puede acceder a ella discrecionalmente. El evaluador deberá indicar en este caso el porcentaje correspondiente, por ejemplo, si una política está disponible sólo para 5 de 50 empleados, la respuesta sería:

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
X									

Otras iniciativas: Este apartado del cuestionario abre la posibilidad de incluir otras prácticas no consideradas y que sean realidad en la empresa. La empresa certificadora verificará dichas iniciativas y valorará dicho apartado mediante el Sistema de Puntuación EFR®.

2. Facilitadores FR®

En este apartado el evaluador deberá contestar cuidadosamente las preguntas definidas, a través de las cuales se busca determinar en forma objetiva cómo y en qué grado existen los 4 facilitadores para llevar adelante el programa FR.

- Liderazgo
- Comunicación
- Estrategia
- Responsabilidad

⁵⁹ Se sugiere elegir una muestra de la plantilla o aprovechar las encuestas anuales de Clima Organizacional.

Las opciones de respuesta frente a las cuestiones planteadas son de selección múltiple, debiendo responder marcando con una cruz (X) la alternativa que corresponda.

3. Cultura (Frenos / Impulsores FR®)

Este apartado, aborda una selección de prácticas habituales en un número importante de empresas españolas. Los llamados “frenos” van exactamente en la dirección contraria a la flexibilidad. Los llamados “impulsores” la apoyan y la fomentan. Así, por medio de preguntas específicas se intenta determinar el grado de existencia de estas prácticas en la organización.

Las opciones de respuesta en esta sección:

- En absoluto: No está presente en la cultura de la empresa.
- Muy poco: En forma muy leve está presente en la cultura.
- Algo: En mayor medida se aprecia su presencia en la cultura de la empresa, pero en un grado limitado.
- Mucho: De forma generalizada, se aprecia su presencia en la cultura de la empresa.
- Totalmente: Es un elemento visiblemente presente en la cultura de la empresa.

6.2.3 Cómo deben responder los empleados

Para responder a cada una de las preguntas, los empleados deberán seguir el mismo proceso anterior:

1. Políticas FR®

Para evaluar este apartado, cada empleado deberá contestar a las preguntas de acuerdo a dos criterios: *disponibilidad* y *utilización*.

Disponibilidad: se refiere al mismo criterio establecido para el cuestionario del directivo, para lo cual existe el mismo tipo de respuestas:

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
X									

Utilización: se refiere a si la política ha sido utilizada por el empleado durante su permanencia en la compañía, para lo cual se define una respuesta del tipo SÍ o NO:

- **SÍ** ha sido utilizada
- **NO** ha sido utilizada

2. Facilitadores FR®

En este apartado el empleado deberá contestar las preguntas a través de las cuales se busca determinar en forma objetiva cómo y en qué grado están presentes los cuatro elementos antes mencionados, que hacen factible y soportan una EFR:

- Liderazgo
- Comunicación
- Estrategia
- Responsabilidad

Las opciones de respuesta frente a las cuestiones planteadas son de selección múltiple, debiendo responder marcando con una cruz (X) la alternativa que corresponda.

3. Cultura (Frenos / Impulsores FR®)

Este apartado, como se explicaba anteriormente, aborda una selección de prácticas habituales en un número importante de empresas españolas que pueden ser frenos importantes para ser flexible y responsable y otras que apoyan y fomentan este proceso. Así, por medio de preguntas específicas se intenta determinar el grado de existencia de estas prácticas en la organización.

Las opciones de respuesta en esta sección:

- En absoluto: No está presente en la cultura de la empresa.
- Muy poco: En forma muy leve está presente en la cultura.
- Algo: En mayor medida se aprecia su presencia en la cultura de la empresa, pero en un grado limitado.
- Mucho: De forma generalizada, se aprecia su presencia en la cultura de la empresa.
- Totalmente: Es un elemento visiblemente presente en la cultura de la empresa.

4. Resultados FR®

Se incluye, finalmente, una serie de preguntas que apuntan a medir la satisfacción de los empleados. Los resultados obtenidos en estas preguntas permitirán determinar la eficacia de las políticas y prácticas implantadas y su impacto en la conciliación.

6.2.4 Sistema de respaldo: (Documentación y Entrevistas)

Tanto si el proceso se lleva a cabo internamente como si existe ayuda externa, es necesario que los responsables de contestar a los distintos cuestionarios de evaluación provean de la documentación suficiente que permita al responsable del proceso de certificación comprobar la veracidad y conformidad de cada respuesta.

Por ejemplo, para sustentar las respuestas en cuanto a Políticas se considerará válida la siguiente información:

criterio	Documentación de respaldo
Disponibilidad	- Declaración del responsable de personal de la empresa que establece para quiénes está disponible la política.
Formalización	-Manual de Políticas de Recursos Humanos o equivalente, donde se establece claramente la disponibilidad de políticas. - Cualquier documento escrito, antes del proceso de auditoría, en donde se da carácter oficial a la política en cuestión: correo electrónico, Intranet, tablón de anuncios, revista de empresas, mailing directo, otros.

En cuanto a la entrega de documentación sobre los otros Elementos -(Facilitadores, Cultura -Frenos e Impulsores- y Resultados)-, se han considerado básicamente dos medios que permitirán al responsable del proceso de certificación formarse una opinión cabal sobre las respuestas recogidas en los cuestionarios.

Documentación: Según sea la respuesta a respaldar, es posible solicitar a la organización la entrega de información útil para el proceso. Así, de la misma forma que con las Políticas, se aceptará como válido cualquier documento que en forma escrita permita demostrar la exactitud de las respuestas.

Entrevistas Individuales: Esta es la oportunidad de establecer un contacto personal con empleados de distintos niveles de la organización, como pueden ser un director de área, un administrativo o un representante del comité de empresa a fin de que el certificador pueda establecer con mayor objetividad el grado en que estos elementos están presentes en la cultura diaria.

6.3 Sistema de Diagnóstico

El **Sistema de Puntuación FR®** desarrollado constituye el mecanismo mediante el cual se interpretan y cuantifican los resultados de la Fase de Evaluación previa. Estas cifras constituyen el núcleo central del diagnóstico que será complementado por el informe del auditor interno o externo.

Utilizando el formato de la hoja de cálculo facilitada, cada una de las respuestas obtenidas son valoradas y ponderadas de acuerdo a ciertos pesos relativos, recogiendo la puntuación final para la empresa. Este es el resultado de sumar las puntuaciones parciales ponderadas de los elementos Políticas, Facilitadores y Cultura (Frenos e Impulsores), incorporando el elemento Resultados a la hora de puntuar cada pregunta.

Una vez que se dispone de los cuestionarios respondidos tanto por la Organización como por los Empleados, se puede proceder al ingreso de datos en la hoja de cálculo. Previamente, con las respuestas obtenidas con la plantilla es necesario calcular una respuesta promedio para cada pregunta, puesto que dicho valor será utilizado después para incorporar los Resultados.

6.3.1 Ingreso de datos

Quien realice el ingreso de los datos deberá realizar una serie de pasos según sea la pregunta:

1. Políticas FR®

Paso N° 1: Disponibilidad

Ingresar directamente el % de disponibilidad señalado por el directivo en la celda correspondiente.

Paso N° 2: Percepción

Ingresar si existe o no coincidencia entre las evaluaciones del directivo y de la plantilla en las preguntas que corresponda. Para determinar el grado de coincidencia de estas evaluaciones, será entonces necesario comparar los resultados de ambos cuestionarios. En la siguiente tabla, se explica cómo realizar esta comparación para determinar el grado de coincidencia y por lo tanto, el grado de percepción, para el caso de las **Políticas FR®**.

Percepción de Políticas FR® - Tabla de coincidencias

		Evaluación Organización										
		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Evaluación Empleados	0%	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No
	10%	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No
	20%	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No
	30%	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	No
	40%	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
	50%	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No
	60%	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
	70%	No	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
	80%	No	No	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	90%	No	No	No	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí
	100%	No	No	No	No	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí

Para incorporar la Percepción al sistema de puntuación se debe efectuar un paso previo. Para poder obtener una respuesta representativa “única” de los Empleados se deberá calcular la media o valor promedio de las respuestas de los empleados. Estas mediciones se pueden realizar utilizando una hoja de cálculo. Para cada pregunta del cuestionario se requiere determinar si hay o no coincidencia entre ambas evaluaciones. Por coincidencia se establece que como máximo la respuesta del director de personal y las del personal pueden diferir en un 20%.

Así, tras efectuar este breve paso previo, se debe ingresar el valor que corresponda:

Existe coincidencia	Valor
No	0
Sí	1

2. Facilitadores FR®

Paso N° 1:

Ingresar directamente la respuesta (letra) señalada por el directivo.

Paso N° 2:

Todas las respuestas obtenidas por parte de los empleados deben ser transformadas de acuerdo a la siguiente tabla:

Respuesta	Valor
a	1
b	2
c	3
d	4
e	5

Paso N° 3:

Calcular la media y la desviación estándar de las respuestas de los empleados. Estos cálculos se pueden realizar utilizando una hoja de cálculo.

Paso N° 4:

Para cada pregunta, se debe contrastar la respuesta obtenida por parte de la organización (directivo) con los resultados obtenidos en el paso anterior, a fin de establecer si hay o no coincidencia. Por coincidencia se asume que como máximo la respuesta debe estar en el rango de +/- 1 desviación estándar.

Así, tras efectuar este breve paso previo, se debe ingresar el valor que corresponda:

Existe coincidencia	Valor
No	0
Sí	1

3. Cultura (Frenos / Impulsores FR©)

Paso N° 1:

Ingresar la respuesta señalada por el directivo, de acuerdo a la siguiente escala:

Respuesta	Valor
En absoluto	0
Muy poco	1
Algo	2
Mucho	3
Totalmente	4

Paso N° 2:

Todas las respuestas obtenidas por parte de los empleados deben ser transformadas de acuerdo a la siguiente tabla:

Respuesta	Valor
En absoluto	1
Muy poco	2
Algo	3
Mucho	4
Totalmente	5

Paso N° 3:

Calcular la media y la desviación estándar de las respuestas de los empleados. Estos cálculos se pueden realizar utilizando una hoja de cálculo.

Paso N° 4:

Para cada pregunta, se debe contrastar la respuesta obtenida por parte de la organización con los resultados obtenidos del personal, a fin de establecer si hay o no coincidencia. Por coincidencia se asume que como máximo la respuesta debe estar en el rango de +/- 1 desviación estándar.

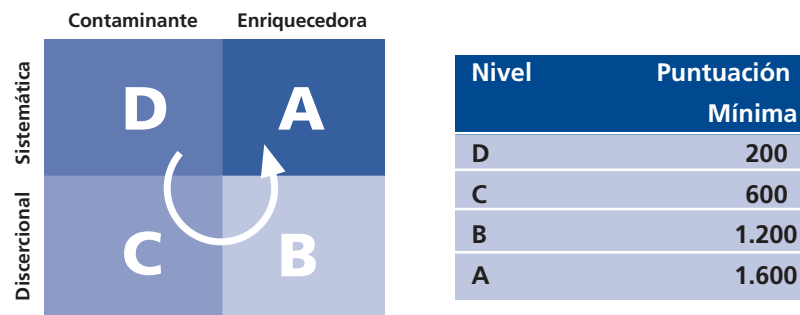
Así, tras efectuar este breve paso previo, se debe ingresar el valor que corresponda:

Existe coincidencia	Valor
No	0
Sí	1

6.3.2 Puntuación final

Una vez ingresados todos los datos de acuerdo a las instrucciones señaladas, se generará la puntuación final de la organización. En él, se verá la puntuación de cada uno de los elementos, para tener una visión general de cómo se compone la calificación obtenida por la empresa. Los anexos recogen las puntuaciones de los distintos apartados en empresas grandes y pequeñas respectivamente.

A partir de estas puntuaciones finales y de acuerdo con las puntuaciones obtenidas, se determina el nivel de desarrollo de la empresa como FR y la certificación que le corresponde.



Con los resultados totales, el responsable de certificar a la organización estará en condiciones de realizar la parte final de la Fase de **Diagnóstico**, que es la redacción del Informe de Certificación EFR®.

Bibliografía

Chinchilla, N. & Poelmans, S. (2001). Políticas familiarmente responsables. Conciliar trabajo y familia. ¿Una preocupación en las empresas españolas? AEDIPE, 17, 27-39; 18, 3-10

Chinchilla, N. & León, C. (2004). La Ambición femenina. Cómo re-conciliar Trabajo y Familia. Editorial Aguilar.

Chinchilla, N., Poelmans, S., Gallo, S., León, C. (2003). Dues Professions i una familia. Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar Social. Juliol, 2003

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

Poelmans, S., & Chinchilla, N. (2003). Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas. Barcelona: IESE Publishing

Poelmans, S. (2003). Contrasting HR Managers' and Employees' Perceptions of Family-Supportive Policies and Culture. Barcelona : IESE Publishing

Poelmans, S. (2001). Cómo armonizar trabajo y familia en el nuevo siglo, Paradigmas del liderazgo. Capítulo 13, 95-211. McGraw-Hill Interamericana de España

Allen, T. D. (2001). Family supportive work environments: The role of organizational perceptions. Journal of Vocational Behavior, 58, 414-435

Allen, T. D., Organizational Barriers. In the Sloan Work and Family Encyclopedia. http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpOBent.html Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. Harvard Business Review, 00178012, Vol. 78, Issue 3

Beer, M. (1992). Letters to the Editor, Harvard Business Review, May/June 1992 Beer, M., Eisenstat, R.A., & Spector, A. (1990). Why change programs don't produce change. Harvard Business Review, Nov/Dec90, Vol. 68, Issue 6

Campbell Clark, S. (2001). Work cultures and work/family balance. Journal of Vocational Behavior, 58, 348-365

Change Management Directory
<http://www.change-management-directory.com/directory/articles/>
Duck, J. D. (1993). Managing Change: The Art of Balancing. Harvard Business Review, vol 71, issue 6

Families and Work Institute – National Study of the Changing Workforce (NSCW), Learning about the work and family lives of US workers, 1997.

Friedman, S., Thompson, C., Carpenter, M., & Marcel, D (2001). Proving Leo Durocher wrong: Driving worklife change at Ernst & Young. A Wharton Work/Life Integration Project. http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/loppr/cases.html

Galinsky, E., Friedman, D. E., & Hernandez, C. A. (1991). The corporate reference guide to work-family programs. New York: Families and Work Institute

Greenhaus, J. H., & Singh, R. Work-family linkages. In the Sloan Work and Family Encyclopedia http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpWFLent.html

Hammer, L., & Thompson, C. Work-family role conflict. In the Sloan Work and Family Encyclopedia http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpWFRCent.html

Hochschild, A. R. (1997). The time bind. New York: Henry Holt

Índice de Excelencia 2002, Work and Family Center, Boston College, Carroll School of Management

Konrad, A.M. & Mangel, R. 2000. The Impact of Work-Life programs on firm productivity. Strategic Management Journal, 21 (12): 1225-1237

Kotter, J. P. (1999). Change Leadership. Executive Excellence, 87562308, Apr 99, Vol. 16, Issue 4

Kotter, J. P. (1996). Successful Change and the Force that Drives it. Canadian Manager, 00455156, Fall 96, Vol. 21, Issue 3

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review, vol. 57, issue 2

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, 00178012, Mar/Apr 95, Vol. 73, Issue 2

Kanter, R.M. (1999). The Enduring Skills of Change Leaders. Leader to Leader, No. 13 Summer 1999. www.pfdf.org/leaderbooks/L2L/summer99/kanter.html

Kompier, M. & Cooper, C. (1999). Preventing Stress, Improving Productivity: European Case Studies in the Workplace. London & New York: Routledge

Lobel, S., Measurement of Organizational Outcomes. In the Sloan Work and Family Encyclopedia http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpMOOent.html

Milliken, Francis J., Martins, Luis L., Morgan, Hal (1999). Explaining Organizational Responsiveness to Work-Family Issues: The Role of Human Resources Executives as Issue Interpreters

Nord, W. R., Fox, S., Phoenix, A., et al. (2002). Real-world reactions to work-life balance programs: Lessons for effective implementation. Organizational Dynamics, 30, 223-238

Perry-Smith, J. E. & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. Academy of Management Journal, 43 (6): 1107-1117

Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J. K., & Pruitt, B. H. (2002). Beyond work-family balance: Advancing gender equity and workplace performance. San Francisco: Jossey-Bass

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment and work-family conflict. Journal of Vocational Behavior, 54, 392-415

Thompson, C. A., Andreassi, J., Prottas, D.
Work-Family Culture and Climate, Zicklin School of Business, Baruch College
www.popcenter.umd.edu/conferences/nichd/papers/thompson.pdf

Enlaces de interés

España

Centro Internacional Trabajo Familia – IESE, Universidad de Navarra
www.iese.edu/icwvf

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
www.mtas.es - www.mtas.es/mujer

Comunidad de Madrid
www.madrid.org

Consejo de la Mujer – Comunidad de Madrid
www.consejomujer.es

Ayuntamiento de Madrid
www.munimadrid.es

Cámara de Comercio de Madrid
www.camaramadrid.es

Confederación Empresarial de Madrid
www.ceim.es

Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas
www.aedipe.es

Asociación de jóvenes Empresarios de Madrid
www.ajemad.es

Instituto Nacional de Estadística (INE)
www.ine.es
Instituto de Empleo Servicio Público de Empleo Estatal (INEM)
www.inem.es

IPF (Instituto de Política Familiar)
www.ipfe.org

Horarios y calendarios educativos en Europa
www.eurydice.org

Sindicato Unión General de Trabajadores
www.ugt.es

Sindicato Comisiones Obreras
www.ccoo.es

Centro Sindical Independiente y de Funcionarios
www.csi-csif.es

Instituciones Internacionales de Investigación

International Center on Work and Family
www.iese.edu/en/RCC/ICWF/Home/Home.asp

Centre for Work, Families and Well-Being
www.worklifecanada.ca

Cornell Employment and Family Careers Institute
www.blcc.cornell.edu/cci/default.html

Families and Work Institute
www.familiesandwork.org

Sloan Work and Family Research Network
www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/about.html

Berger Institute for Work, Family and Children
<http://berger.claremontmckenna.edu>

Catalyst – Research and Advisory Organization to Advance Women in Business
www.catalystwomen.org

Kunz Center for the Study of Work and Family
<http://asweb.artsci.uc.edu/sociology/kunzctr>

Rutgers University Center for Women and Work
www.rci.rutgers.edu/~cww

Australian Institute of Family Studies
www.aifs.org.au
CESSDA – Council of Social Sciences Data Archives
www.nsd.uib.no/cessda/index.html

Council of European Studies
www.europanet.org
European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
www.eurofound.ie

European Observatory on the Social Situation, Demography and Family
http://europa.eu.int/comm/employment_social/eoss/index_en.html

International Labour Organization
www.ilo.org

Max Plank Institute for Human Development
www.mpib-berlin.mpg.de

New Castle Centre of Family Studies
www.ncl.ac.uk/nfcs/nfcs/index.html

The Work-Life Research Centre
www.workliferesearch.org

Estadísticas:

European Observatory on the Social Situation, Demography and Family
http://europa.eu.int/comm/employment_social/eoss/index_en.html

Eurostat
http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1090,1137397&_dad=portal&_schema=PORTAL

European Union – Economic and Financial Affairs
http://europa.eu.int/comm/economy_finance/indicators/annual_macro_economic_database/ameco_applet03.htm

European Union – Employment and Social Affairs
http://europa.eu.int/comm/employment_social/index_en.html

International Labour Organization
www.ilo.org

OECD
www.oecd.org

Statistik Austria
www.statistik.at

U.S. Census Bureau
www.census.gov

U.S. Department of Labour
www.dol.gov

World Bank
www.worldbank.org/data/databytopic/databytopic.html

Journals

Community, Work & Family
www.tandf.co.uk/journals/titles/13668803.asp

Working Mother
www.workingmother.com

Journal of Marriage and Family
www.ncfr.org/jmf/default.htm

Journal of Applied Psychology
<http://jap.physiology.org>

Journal of Family issues
www.sagepub.com/journal.aspx?pid=163

Journal of Vocational Behavior
www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws_home/622908/description#description

Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible

Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal

www.empresaconciliacion.com



CONSEJERIA DE EMPLEO Y MUJER

Comunidad de Madrid



Centro
Internacional
Trabajo y
Familia

Universidad de Navarra



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

