



Universidad de Navarra

Centro  
Internacional  
Trabajo y  
Familia

ESTUDIO nº 36  
Marzo, 2006

## ESTADO DE LAS POLITICAS DE CONCILIACION EN HISPANOAMERICA

Anais Maya Hendriks

Consuelo León

Nuria Chinchilla

IESE Business School – Universidad de Navarra

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

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

Copyright © 2006 IESE Business School.

# ESTADOS DE LAS POLITICAS DE CONCILIACION EN HISPANOAMERICA

Anaïs Maya Hendriks\*

Consuelo León\*\*

Nuria Chinchilla\*\*\*

## Resumen

La conciliación de la vida laboral y familiar ha pasado a ser uno de los grandes temas que afectan al mundo social, empresarial y político de los últimos años, y lo será aún más en el futuro. Con la incorporación cada vez mayor de la mujer al mundo laboral, vivimos en un mundo compartido. Hombres y mujeres integran, actúan y forman a la vez el mundo del trabajo y la familia. Desde 1999, el IESE, a través del estudio IFREI (IESE Family-Responsible Employer Index), tiene una línea de investigación –conciliación trabajo/familia– que pretende detectar, analizar, evaluar y, en la medida de lo posible, sugerir aquellas políticas que desde la empresa favorecen la armonía entre estos dos ámbitos. La empresa que pretenda liderar su sector durante el siglo XXI como organización que busca el beneficio, que ofrece un servicio a la sociedad y satisface la demanda del mercado, ha de asumir un nuevo aspecto: la satisfacción del empleado no sólo a través de políticas de remuneración, sino también por medio de planes de desarrollo profesional y apoyo a la conciliación de su vida personal y familiar con su vida laboral.

Durante el año 2005 el IFREI se ha extendido a varios países del mundo, entre ellos varios de América Latina. Este documento de investigación pretende hacer una comparativa entre el panorama actual de las empresas en América Latina (analizando compañías de varios países de esta región, tales como Colombia, Brasil, México, Uruguay, Ecuador, Guatemala y Perú) con el panorama en España.

\* Asistente de Investigación, IESE

\*\* Investigadora Asociada, IESE

\*\*\* Profesora, Dirección de Personas en la Organización, IESE

**Palabras clave:** Conciliación trabajo y familia, empresa familiarmente responsable, dirección de personas, cultura empresarial.

# ESTADO DE LAS POLITICAS DE CONCILIACION EN HISPANOAMERICA

## 1. Contexto y marco teórico

Que la conciliación de la vida laboral y la vida familiar es un problema cada vez más presente en nuestra sociedad, es algo que no se puede obviar. Al igual que en el resto del mundo, América Latina y España están experimentando fuertes cambios en las relaciones sociales, familiares y laborales que plantean a empresarios, trabajadores y gobiernos la necesidad de construir entornos laborales más humanos y justos, a la vez que más productivos y competitivos.

A lo largo de las últimas décadas se ha producido lo que es sin duda el fenómeno sociodemográfico más importante de la segunda mitad del siglo XX: la incorporación de la mujer al mundo del trabajo (Kanter, 1994). Al mismo tiempo, vemos diversas tendencias que tienen impacto sobre la familia. En primer lugar, un mayor número de mujeres poseen formación avanzada, tienen mejores oportunidades de acceder a puestos directivos, y la tendencia de las mujeres profesionales es casarse con hombres también profesionales, formándose más familias con doble ingreso que antes, cuando imperaban las tradicionales familias de un solo mantenedor económico.

En segundo lugar, crecen las familias con sólo padre o madre, es decir, las familias monoparentales ya no son un grupo marginal. El problema está en que muchas empresas no contemplan este cambio en la composición de su plantilla. Su estructuración del trabajo sigue siendo la diseñada para empleados varones y con una sola fuente familiar de ingresos, con horarios de trabajo que son incompatibles con las necesidades de cuidar a niños y mayores dependientes.

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

Por otra parte, nuestra sociedad ha sufrido descensos bruscos de natalidad. En muchas ocasiones las mujeres han tenido que elegir entre la estabilidad laboral o tener hijos. Todas estas circunstancias, vistas al principio como consecuencias sin más de la sociedad moderna, empiezan a ser ahora contempladas como realidades sociológicas que requieren más atención.

Una de las consecuencias de este cambio demográfico es que muchas personas viven un conflicto entre el trabajo y la familia. El conflicto trabajo-familia se da cuando las presiones del medio hacen que trabajo y familia no sean compatibles en algún aspecto (Greenhaus y Beutell, 1985). Existen al menos tres tipos de conflictos al respecto. El primero se da cuando el tiempo utilizado en una de las dos funciones impide destinar tiempo a la otra. El segundo ocurre cuando se dan altos niveles de tensión en el cumplimiento de uno de los roles, lo que a su vez afecta el desempeño en la otra función. Y el último tiene relación con las conductas requeridas por ambos roles, en situaciones en que existen incompatibilidades entre los comportamientos deseables en los dos ámbitos (Yang et al., 2000).

A nivel internacional, se han realizado una serie de estudios que revelan los problemas que se generan cuando no existe un equilibrio adecuado entre el tiempo y los esfuerzos que los trabajadores destinan a sus actividades laborales, y los espacios y energías que dedican a su vida familiar (Brett, 1997; Felmler, 1995; Greenhaus et al., 1997; Klerman y Leibowitz, 1999; Konek y Kitch, 1994, y Oppenheim-Mason y Duberstein, 1992). Entre ellos es posible mencionar los mayores riesgos de deterioro de la salud de los padres que trabajan, un mal desempeño en la función parental, la tensión psicológica, la ansiedad, la irritación frecuente, la depresión, el estrés laboral y los diversos problemas psicosomáticos (Frone, Russell y Cooper, 1997). La dificultad derivada de la ejecución de múltiples roles no sólo afecta a las personas, sino también a las empresas. La insatisfacción con el trabajo, el menor desempeño y compromiso con la organización, junto con mayores niveles de absentismo y rotación, pueden ser efectos derivados de las tensiones provocadas por el desempeño simultáneo de los roles laboral y familiar (Greenhaus y Beutell, 1985).

Por otra parte, la investigación realizada en otros países indica el positivo impacto que pueden tener una serie de políticas de conciliación trabajo-familia, tanto en un mayor equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares como en el mejor desempeño de las empresas que las facilitan. Medidas como la flexibilidad de horarios, los permisos para ausentarse del trabajo por motivos personales y los servicios de asistencia en labores domésticas provocan un incremento en el bienestar de quienes deben compatibilizar su trabajo con las actividades que demanda la familia (Greenhaus y Parasuraman, 1997 y 1999; Hall y Parker, 1993; Lobel y Kossek, 1996; Lobel, 1999).

Tanto en el mundo académico como en el interior de las propias empresas, existe un creciente interés por entender mejor el papel que juegan las prácticas del departamento de dirección de personas o recursos humanos como fuente de ventaja competitiva (Coff, 1997). En particular, la investigación más reciente y el esfuerzo de algunas organizaciones se ha enfocado en los sistemas de recursos humanos que generan un alto compromiso entre los trabajadores, diseñados para otorgar a las personas que allí trabajan importantes incentivos asociados a desempeño, participación en la toma de decisiones y oportunidades para un desarrollo más integral de sus vidas. A cambio de estas inversiones, las empresas esperan atraer y desarrollar a un equipo humano de alto rendimiento, motivado y comprometido con los objetivos de la organización (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Portales, 2001).

Estudios realizados en Estados Unidos y España apuntan hacia cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de programas de trabajo y familia en las empresas: tamaño de la empresa (Glass y Fujimoto, 1995; Goodstein, 1994; Ingram y Simons, 1995; Morgan y Milliken, 1992; Poelmans et al., 2003; Remery, van Doorne-Huiskes y Schippers, 2003), porcentaje de mujeres empleadas (Goodstein, 1994; Poelmans et al., 2003; Osterman, 1995), la competitividad del mercado laboral y el grado de preocupación por reclutar y retener a su plantilla.

Pero no tenemos que olvidar que las iniciativas tomadas desde la empresa sólo son complementarias de otras muchas medidas tomadas por distintos agentes sociales, entre ellos el Estado y las Administraciones públicas.

## 2. El modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsable)

La flexibilidad es la palabra clave en un mundo global, cambiante y diverso. Desde el IESE Business School, y más concretamente desde el International Center on Work and Family (ICWF), se ha impulsado desde 1999 una línea de investigación específica sobre temas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal. En este apartado pretendemos dar a conocer el modelo utilizado como referente para evaluar y distinguir a las Empresas Familiarmente Responsables (EFR) a través del estudio IFREI (IESE Family-Responsible Employer Index).

Las Figuras 2.1 y 2.2 recogen los elementos que componen el Modelo EFR<sup>®</sup> y en los que se basa la elaboración del estudio de Empresas Familiarmente Responsables (EFR):

Figura 2.1

Modelo EFR<sup>®</sup>

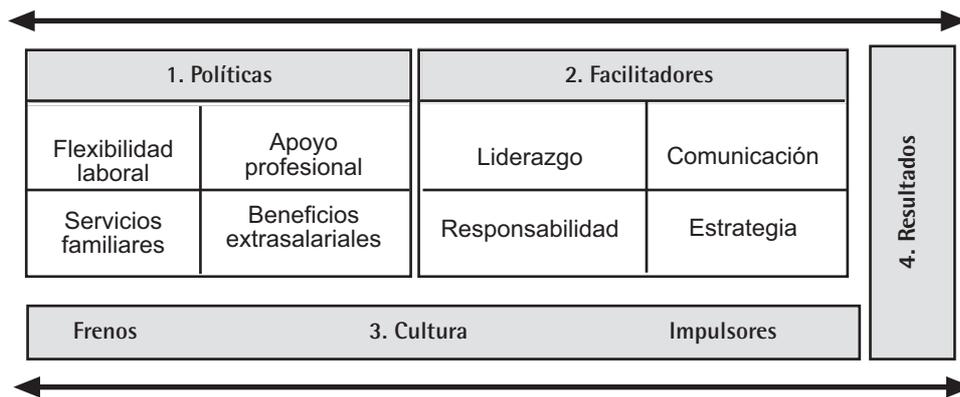


Figura 2.2

Elementos Modelo EFR<sup>®</sup>

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

## 2.1. Políticas

En este primer bloque se agrupan las cuatro categorías principales de políticas que son las reglas formalmente diseñadas y comunicadas:

a) *Políticas de flexibilidad* de horario y espacio, que facilitan la armonización de trabajo y familia. Las políticas de flexibilidad horaria permiten al empleado disponer de un horario flexible, ausencias cortas (media hora) o largas (hasta un año) del trabajo en función de las necesidades familiares, de forma sistemática o puntual. Por otro lado, la flexibilidad de espacio da la opción al trabajador de poder realizar sus tareas desde casa o en la oficina, y evitar viajes y largos trayectos gracias a las innovaciones tecnológicas.

En muchos sectores y empleos, el tiempo y la presencia física ya no son criterios relevantes para la evaluación y remuneración. Lo son los objetivos y resultados. Por tanto, los horarios estrictos y controles de horas trabajadas se sustituyen por horarios flexibles, autocontrol y evaluación basada en objetivos.

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Flexibilidad horaria    | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Horario laboral flexible:</b> Los empleados, dentro de su jornada pueden decidir a qué hora empezar y a qué hora marcharse de la empresa.</li><li>• <b>Trabajo a tiempo parcial:</b> Esto significa que los empleados pueden trabajar media jornada.</li><li>• <b>Semana laboral comprimida:</b> Los empleados pueden trabajar más horas al día a cambio de un día (o medio día) libre.</li><li>• <b>Jornada laboral reducida:</b> Los empleados pueden trabajar menos horas al día o a la semana si acceden a tener un sueldo proporcionalmente inferior.</li></ul> |
| Modalidades de permiso  | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Permiso por maternidad</b>, más allá de lo estipulado por ley.</li><li>• <b>Permiso por paternidad</b>, más allá de lo estipulado por ley.</li><li>• <b>Excedencia</b> para cuidar a hijos/progenitores.</li><li>• Descanso profesional (“<b>parón</b>”).</li><li>• <b>Bancos de tiempo libre.</b></li><li>• <b>Flexibilidad</b> en los días de <b>permiso y vacaciones cortas.</b></li><li>• Abandono del lugar de trabajo por una <b>emergencia familiar.</b></li><li>• <b>Tiempo libre para formación.</b></li></ul>  |
| Flexibilidad de espacio | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Trabajo a distancia:</b> Los empleados pueden ocasionalmente trabajar a distancia para evitar largos desplazamientos o atascos al ir y volver del trabajo.</li><li>• <b>Teledespacho:</b> La empresa provee al empleado toda la infraestructura necesaria para que pueda trabajar desde casa.</li><li>• <b>Videoconferencias.</b></li></ul>  |

b) *Servicios* que tienen como objetivo reducir la carga de trabajo extralaboral del empleado. 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 responde a una política de servicios paralela a la política salarial.

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Para el cuidado de familiares | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Información sobre guarderías y colegios locales.</b></li> <li>• <b>Información sobre centros para el cuidado de ancianos y discapacitados.</b></li> <li>• <b>Guardería</b> para hijos de empleados (fuera o dentro de la empresa).</li> <li>• <b>Provisión o pago</b> de servicios de <b>guardería o canguro</b> durante los <b>viajes de trabajo u horas extras (ayuda al pago de guardería).</b></li> </ul>   |
| Otros servicios               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tintorería/Lavandería:</b> La empresa provee a sus empleados la recolección y entrega de sus prendas para el servicio de tintorería y lavandería directamente en su oficina.</li> <li>• <b>Compras:</b> La empresa presta a sus empleados un servicio de compras.</li> <li>• <b>Transporte:</b> La empresa ofrece medios de transporte a sus empleados para llegar o salir del lugar de trabajo.</li> <li>• <b>Aparcamiento:</b> La empresa provee a sus empleados de la infraestructura necesaria para que puedan aparcar sus vehículos, ya sea en el mismo lugar de trabajo o en recintos cercanos.</li> <li>• <b>Restaurante:</b> La empresa ofrece a sus empleados un servicio de comedor en el mismo lugar de trabajo o en otro establecimiento cercano.</li> <li>• <b>Centro de deportes/fitness:</b> La empresa pone a disposición de los empleados un centro de deportes.</li> <li>• <b>Sucursal bancaria:</b> La empresa cuenta en sus instalaciones con una oficina interna y/o cajero automático de una entidad financiera.</li> <li>• <b>Agencia de viajes:</b> La empresa cuenta en sus instalaciones con una sucursal de una agencia de viajes con precios/descuentos especiales para empleados.</li> </ul> |

c) *Apoyo profesional y asesoramiento* consistente en aconsejar y dar formación al empleado para equilibrar trabajo y familia; adaptar el trabajo a las necesidades de la familia, o capacitar al empleado con formación específica.

|                        |  |
|------------------------|--|
| Asesoramiento          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria profesional, personal y familiar.</li> <li>• Psicológico/familiar.</li> <li>• Legal.</li> <li>• Financiero/fiscal.</li> <li>• Asistencia para expatriados/inmigrantes.</li> </ul>                                       |
| Formación y desarrollo | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>• Curso prenatal y nutrición.</li> <li>• Papel como padres/cónyuges.</li> <li>• Conflicto trabajo y familia.</li> <li>• Gestión del tiempo.</li> <li>• Gestión del estrés.</li> <li>• Gestión de la diversidad.</li> </ul> |

d) *Beneficios extrasalariales o sociales.* Esta categoría consiste en ofrecer diferentes tipos de beneficios extrajurídicos, también llamados “sociales”, que pueden aliviar las mentes de los empleados en cuanto a la atención y cobertura sanitaria de sus familias, despido, etc.

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Beneficios extrasalariales</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de vida al empleado.</li> <li>• Seguro médico para familiares.</li> <li>• Seguro médico de accidentes fuera de la empresa.</li> <li>• <i>Outplacement</i>.</li> <li>• Plan de jubilación.</li> <li>• Ticket restaurante.</li> <li>• Retribución a la carta.</li> <li>• Compras descuento.</li> </ul> |
|-----------------------------------|--|

## 2.2. Facilitadores

Son los valores básicos que ayudan a las organizaciones a poner los valores en práctica de manera que se fomente una cultura organizativa flexible y responsable.

*a) 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 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.

*b) 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.

*c) 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 e implantación del programa flexible.

Existe además la necesidad de que haya un responsable de la coordinación de este proyecto. Es el llamado “agente de conciliación”.

*d) Estrategia:* Es fundamental el compromiso de la organización para crear una cultura que anime y fomente el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal. 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.

## 2.3. Cultura

Se refiere al uso práctico de estas políticas o prácticas y a hábitos o costumbres no formales, como por ejemplo fijar reuniones más allá del término de la jornada laboral. Diferenciamos entre “frenos” e “impulsores” de las políticas familiarmente responsables.

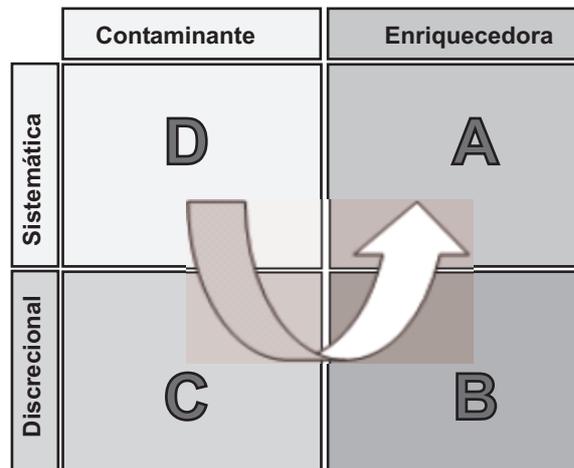
## 2.4. Resultados

Tienen 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 de desarrollo superior.

Una cultura flexible y responsable no se crea de la noche a la mañana. Las empresas tienen que evolucionar a lo largo de diferentes niveles, de modo progresivo. A continuación se presenta el modelo teórico que sustenta este proceso de evolución (Figura 2.3).

Figura 2.3

Niveles de desarrollo de una EFR<sup>©</sup>



Siguiendo la Figura 2.3 podemos hacer la siguiente clasificación de las empresas según la fase en la que se encuentran:

- D: Sistemáticamente contaminante del entorno empresarial y social (carece de políticas FR).
- C: Discrecionalmente contaminante (tiene ya algunas políticas, pero las aplica poco).
- B: Discrecionalmente enriquecedora (tiene políticas y existen prácticas EFR).
- A: Sistemáticamente enriquecedora (su cultura es ya FR).

Finalmente, podemos presentar un decálogo para llegar a ser una empresa familiarmente responsable:

1. Compromiso de la alta dirección → *Presupuesto*.
2. Comité/coordinador trabajo-familia.
3. Hacer un diagnóstico de en qué fase está la empresa en la actualidad (IFREI).

4. Recabar información sobre las necesidades familiares de los empleados:
  - *Estudio de indicadores*
  - *Cuestionarios*
  - *Entrevistas (individuales/grupales)*
5. Elaboración de un plan integral de conciliación (PIC) → *Diseño de políticas y facilitadores.*
6. Elaboración de un manual para la aplicación de las políticas:
  - *Políticas flexibles para ambas partes*
  - *Un acuerdo entre jefe y empleados*
7. Liderazgo y ejemplo de la alta dirección → *Formación de directivos y mandos intermedios.*
8. Valores familiares integrados en la misión corporativa enunciada en la misión interna.
9. Despliegue de políticas/acciones adaptadas a diferentes públicos
  - *Plan anunciado por la alta dirección*
  - *Comunicado a todos los empleados*
  - *Comunicación continua interna: folletos, vídeo, intranet*
  - *Equipos de trabajo/círculos de calidad*
10. Evaluación de la utilización/adaptación políticas.

### **3. La conciliación en América Latina: la situación en siete países de la región**

#### **3.1. Panorama general de América Latina: la heterogeneidad de la muestra**

América Latina es una región donde se da una gran heterogeneidad entre los países que la forman, y esto se ha plasmado en el estudio. Los países donde se ha desarrollado el estudio IFREI son: Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Perú y Uruguay.

A partir del siglo XVI, la conquista ibérica procuró una honda unidad cultural y religiosa de los territorios marcados por la suma diversidad de paisajes y poblaciones. Dos lenguas latinas (el español y el portugués) y una religión (el catolicismo) dominan un espacio que va de Río Grande a Tierra de Fuego. Las guerras de independencia (de 1810 a comienzos de la década de 1820) no forjaron una nación latinoamericana, sino una diversidad de naciones. Además, Brasil (el 42% del territorio y el 35% de la población de Latinoamérica) forma un mundo aparte, si bien desempeña un cometido motor en organizaciones regionales como el Mercosur (Mercado Común para América del Sur).

El mestizaje biológico o cultural, consecuencia directa de la época colonial, afecta de modo muy desigual a los diferentes países de la región. Así como los Estados del Cono Sur (Argentina, Chile, Uruguay) se distinguen por una población mayoritariamente de origen europeo, Brasil y

las Antillas revelan importantes aportes africanos (descendientes de esclavos). En Centroamérica y los países andinos (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú), las comunidades indígenas siguen siendo importantes: en Bolivia o Guatemala representan la mitad de la población.

Las disparidades socioeconómicas y culturales se traducen en fortísimos contrastes en el interior de los Estados y entre los grandes conjuntos regionales. Así como Brasil y México forman parte actualmente de las grandes potencias mundiales, Centroamérica, los países andinos y las Antillas se siguen enfrentando al problema de la miseria y el subdesarrollo, incluidos los territorios que todavía dependen de una metrópolis europea.

Esta diferencia la podemos observar en las siguientes Tablas:

**Tabla 3.1**

Datos sobre países de América Latina

|                  | Posición en el<br>cuadro de<br>IDH*<br>2005 | Posición en el<br>cuadro de PIB<br>2005 | PIB real por<br>habitante<br>2002 | Población<br>(en miles)<br>2005 | Tasa de<br>fecundidad<br>(hijos por mujer)<br>2000-2005 | Esperanza<br>de vida<br>2000-2005 |
|------------------|---|---|-----------------------------------|---------------------------------|---|-----------------------------------|
| <b>Brasil</b>    | 72  | 77                                      | 7.770                             | 187.597                         | 2,34  | 71,0                              |
| <b>Colombia</b>  | 73  | 86                                      | 6.370                             | 46.039                          | 2,62  | 72,2                              |
| <b>Ecuador</b>   | 100   | 125                                     | 3.580                             | 13.215                          | 2,82  | 74,2                              |
| <b>Guatemala</b> | 121   | 123                                     | 4.080                             | 12.700                          | 4,60  | 68,9                              |
| <b>México</b>    | 53  | 72                                      | 8.970                             | 106.147                         | 2,49  | 73,4                              |
| <b>Perú</b>      | 85  | 108                                     | 5.010                             | 27.947                          | 2,86  | 69,8                              |
| <b>Uruguay</b>   | 46  | 58                                      | 7.830                             | 3.455                           | 2,30  | 75,2                              |

\* Índice de Desarrollo Humano.

Fuente: Elaboración propia. Panorama social de América Latina. 2004, Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Anuario «El Estado del Mundo», 2005.

**Tabla 3.2**

Tasas de participación de hombres y mujeres en la actividad económica, según tramos de edad

| País             | Año  | Total | Hombres |         |         |          | Mujeres |         |         |         |          |
|------------------|------|-------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|----------|
|                  |      |       | 15 a 24 | 25 a 34 | 35 a 49 | 50 y más | Total   | 15 a 24 | 25 a 34 | 35 a 49 | 50 y más |
| <b>Brasil</b>    | 2001 | 79    | 70      | 94      | 93      | 59       | 53      | 52      | 67      | 65      | 29       |
| <b>Colombia</b>  | 2002 | 79    | 61      | 96      | 96      | 65       | 57      | 51      | 76      | 72      | 32       |
| <b>Ecuador</b>   | 2002 | 81    | 60      | 96      | 98      | 74       | 53      | 40      | 65      | 67      | 41       |
| <b>Guatemala</b> | 2002 | 85    | 75      | 95      | 97      | 78       | 58      | 54      | 65      | 72      | 41       |
| <b>México</b>    | 2002 | 79    | 59      | 95      | 96      | 70       | 45      | 36      | 55      | 57      | 29       |
| <b>Perú</b>      | 2001 | 74    | 56      | 88      | 92      | 66       | 54      | 46      | 67      | 69      | 38       |
| <b>Uruguay</b>   | 2002 | 72    | 63      | 96      | 96      | 51       | 50      | 47      | 76      | 76      | 28       |

Fuente: Panorama social de América Latina. 2004. Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

Tabla 3.3

Tasa de desempleo abierto, según sexo (2003)

|                  | Total | Hombres | Mujeres |
|------------------|-------|---------|---------|
| <b>Brasil</b>    | 10,7  | 8,7     | 13,4    |
| <b>Colombia</b>  | 17,2  | 14,8    | 20,0    |
| <b>Ecuador</b>   | 9,1   | 5,8     | 13,9    |
| <b>Guatemala</b> | 6,0   | 5,2     | 7,0     |
| <b>México</b>    | 3,4   | 3,9     | 2,6     |
| <b>Perú</b>      | 7,2   | 6,8     | 7,6     |
| <b>Uruguay</b>   | 16,9  | 13,4    | 21,1    |

Fuente: Panorama social de América Latina. 2004. Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

### 3.2. Los cambios en la familia y el mercado laboral en América Latina

La familia no es una institución aislada. Los hogares familiares están ligados al mercado de trabajo y a la organización de redes sociales, por lo que las tasas de fecundidad y de divorcio, o los procesos de envejecimiento, son parte de procesos sociales, económicos y culturales más amplios, que están también sujetos a las políticas públicas. Como institución social básica, la familia no puede estar ajena a los valores culturales y a los procesos políticos de cada momento o período histórico (Jelin, 2004).

En América Latina, la familia, como capital social, es un recurso estratégico de gran valor, puesto que la limitada cobertura social en algunos países de la región la transforma en la única institución de protección social frente al desempleo, la enfermedad y la inmigración.

La región latinoamericana presenta una diversidad de situaciones en relación con el tipo de hogares y familias existentes. La distribución de hogares según la estructura de las relaciones de parentesco muestra, además, cambios en el período comprendido entre 1990 y 2002 según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). En ese período, las familias nucleares continuaron siendo predominantes, pero su porcentaje se redujo del 63,1% al 61,9%, debido principalmente al aumento de los hogares no familiares y, dentro de ellos, de los hogares unipersonales, que en promedio aumentaron en la región del 6,4% al 8,4%<sup>1</sup>.

La tendencia más notable es el aumento de los hogares monoparentales femeninos, un fenómeno que se relaciona, desde una perspectiva demográfica, con el aumento de la soltería, de las separaciones y divorcios, de las migraciones y de la esperanza de vida.

El análisis más detallado de la información revela que existe una proporción importante de familias nucleares monoparentales, de familias sin hijos o en las que ambos padres trabajan remuneradamente. Los principales cambios en el período comprendido entre 1990 y 2002 ocurren en relación con el trabajo femenino, puesto que una proporción creciente de mujeres se ha incorporado al trabajo remunerado. En América Latina, entre 1990 y 2002, la tasa de participación laboral femenina en las zonas urbanas aumentó del 37,9% al 49,7% (CEPAL, 2003). La creciente incursión de las mujeres en el trabajo remunerado no ha estado acompañada de una participación equivalente de los hombres en el ámbito doméstico, multiplicándose la carga de trabajo que pesa sobre ellas (Ariza y de Oliveira, 2004).

<sup>1</sup> Los promedios utilizados para América Latina corresponden en todos los casos al promedio simple de dieciséis países en 1990 y de dieciocho países en 2002.

Una revisión de estudios sobre la participación de los hombres como padres señala la necesidad de diseñar políticas y programas orientados a la participación activa de los hombres en el cuidado de los hijos, y destaca que la presencia de un padre, que ejerce su papel como tal, es positiva para los niños, para el ingreso familiar, para las mujeres y para ellos mismos (Baker, 2003).

Tradicionalmente, la mayoría de las políticas gubernamentales se han construido a partir de un concepto de familia “funcional” donde hay un padre y una madre vinculados por el matrimonio con perspectiva de convivencia de larga duración, hijos e hijas propios, y en donde los roles están perfectamente definidos en función del sexo: las mujeres se encargan de los trabajos domésticos y los hombres de los extradomésticos. La producción de bienes y servicios que tiene lugar en la esfera familiar se encauza a través del trabajo no remunerado, no tiene visibilidad pública ni aparece en los registros laborales, por lo cual ha tendido a considerarse como no trabajo, según la clásica asociación entre trabajo y empleo remunerado (Carrasco, 2003).

La nueva configuración de los hogares y las familias latinoamericanas señala la necesidad de elaborar nuevas políticas dirigidas tanto a hombres como a mujeres que forman una familia, así como a las instituciones sociales que apoyan a las familias en la cobertura de sus necesidades. Estas políticas deben tener en cuenta una doble perspectiva: la conciliación de la familia y el trabajo, y el apoyo necesario para el cuidado de los hijos y de los mayores dependientes.

Además, en la región latinoamericana, las familias con dos o más dependientes constituyen el 68% del total de los hogares y familias. Se prevé que entre los períodos 1985-1990 y 2000-2005, la esperanza de vida de la población de América Latina aumente de 67,3 a 71,9 años (CEPAL, 2004). Según ello, el número de hogares en los que residen mayores dependientes también se incrementará.

El modelo “tradicional” está cambiando. Si antes la familia debía ser el soporte del sistema productivo mediante la división de roles y funciones, hoy esta división se presenta como un obstáculo y una carga para las exigencias de producción individual para el mercado. Esto produce una fuerte tensión entre vida familiar y vida laboral. Por otra parte, la creciente competitividad de las empresas en mercados cada vez más exigentes ejerce fuertes presiones sobre los empleados, que deben contribuir al trabajo y a la vida familiar.

Los fuertes cambios en las relaciones sociales, familiares y laborales plantean a los empresarios, trabajadores y gobiernos la necesidad de construir entornos laborales más humanos y justos, más productivos y competitivos. Actualmente es necesario diseñar políticas que favorezcan la conciliación entre el trabajo y la familia, entre el espacio público y el privado, entre el mundo doméstico y el mundo social, que no reproduzcan la discriminación laboral por razón de sexo y que posibiliten la vida familiar.

### **3.3. La conciliación en siete países de América Latina**

En este apartado se intenta analizar país por país, tanto la normativa<sup>2</sup> de conciliación de la vida laboral y familiar existente como el desarrollo y resultado del estudio<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Véase Anexo 2 para consultar la normativa existente en cada uno de los países.

<sup>3</sup> Véanse Anexos 3, 4, 5 y 6 para consultar datos completos del estudio por países.

### 3.3.1. Brasil

#### 3.3.1.1. Normativa de conciliación en Brasil

El permiso de maternidad legislado en Brasil es de 120 días con salario íntegro. Se prohíbe además el despido de mujeres embarazadas hasta pasados cinco meses del parto. Por otro lado, la licencia en caso de paternidad es de cinco días.

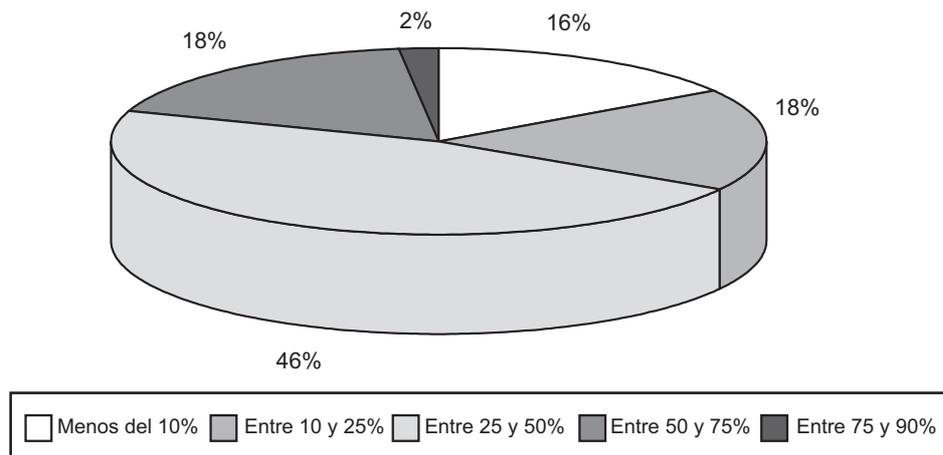
Todas las empresas con más de 29 empleadas de más de 16 años deben disponer de un servicio de guardería infantil.

#### 3.3.1.2. Resultados del estudio IFREI

En este país el estudio se ha realizado en colaboración con el Instituto Superior da Empresa (ISE). La investigación se realizó entre empresas con más de 250 empleados, y de una muestra de 150 compañías, el 34% contestaron el cuestionario, es decir, 51 empresas, todas pertenecientes al sector privado.

Los sectores de actividad a los que pertenecen las empresas analizadas son heterogéneos y van desde el sector de la química, petróleo, gas, caucho y plástico (18% de la muestra) pasando por la industria de automoción (8%), las telecomunicaciones (6%) o la industria electrónica (6%).

Otro dato interesante es el porcentaje de mujeres en plantilla:



Comenzamos el análisis de los datos recogidos a partir de los cuatro tipos de *políticas familiarmente responsables* comprendidas en la metodología EFR:

- *Políticas de flexibilidad laboral*: de las diversas políticas existentes en este apartado, las más populares son: la flexibilidad en los días de permiso (en el 71% de las empresas esta política está disponible para los empleados), el tiempo libre para formación (65%), el abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar (65%), el uso de la videoconferencia (59%) y, por último, el horario flexible (51%). Las políticas de flexibilidad menos comunes son la jornada laboral reducida (10%) o los bancos de tiempo libre (10%). Algo destacable de este apartado es que el 78% de las empresas afirman que, en algún grado, existe una política de sustitución de los empleados que han tomado un permiso o que están de baja, y en el 69% de ellas se realiza un esfuerzo especial para reintegrar a los trabajadores que regresan tras un permiso.

- Políticas de *apoyo profesional y personal*. Las más implantadas en las empresas de la muestra son: cursos de gestión del tiempo (69%), asesoramiento psicológico/familiar (61%), asesoramiento de la trayectoria profesional, personal y familiar (57%), asesoramiento legal (53%), y los cursos en gestión del estrés (51%). Los menos populares son los cursos sobre el papel como padres/cónyuges (18%), cursos prenatal y sobre nutrición (22%), o cursos sobre conciliación trabajo y familia (22%).
- Entre las políticas de *servicios*, que tienen como objetivo principal reducir la carga de trabajo extralaboral del empleado, destacan el servicio de aparcamiento (98%), el restaurante de empresa (86%), la sucursal bancaria (71%), el transporte (69%), la guardería para los hijos de los empleados (65%) y la información sobre guarderías o colegios locales (63%). La tintorería/lavandería (4%) y el servicio de compras (10%), o la provisión o pago de guardería durante horas extra o viajes de trabajo (10%), son las medidas menos implantadas.
- Las políticas relativas a *beneficios sociales y extrasalariales* tienen, en general, una buena acogida entre las empresas brasileñas analizadas, destacando sobre las demás el seguro de vida (92%), el seguro médico para familiares (82%), el seguro de accidentes fuera de la empresa (76%) y el ticket restaurante (71%).

El siguiente punto en el estudio es el bloque de *facilitadores*, es decir, liderazgo, estrategia, comunicación y responsabilidad de la empresa.

- *Liderazgo*: En rasgos generales, podemos observar que muy pocas son las empresas donde ningún directivo es consciente del problema (2%), y casi la mitad de las empresas estudiadas (47%) afirman que gran parte de sus directivos saben de la necesidad de diseñar políticas que faciliten la conciliación de la vida familiar, laboral y personal. El 51% restante indican que parte de sus directivos son conscientes de la existencia de esta problemática, pero sólo el 29% son conscientes, también, de la necesidad de implementar algún tipo de medida.
- *Estrategia*: En el 39% de las empresas analizadas, las iniciativas familiarmente responsables no se han introducido en sus agendas, y en el 33% sí forman parte pero sólo se han implantado políticas aisladas. Sólo un 20% de las compañías han elaborado e implementado políticas, evaluándolas regularmente y gozando de un alto índice de utilización por parte de los empleados.

Si nos fijamos en los recursos destinados para el desarrollo de un programa familiarmente responsable, observamos que gran parte de ellas (47%) no dedica recursos para el estudio y el diseño de políticas. En un 29% se dedican recursos informalmente, se ha diseñado y destinado un presupuesto específico en el 10% y, finalmente, casi en el 14% de las empresas, cada año el presupuesto general considera los recursos suficientes para impulsar nuevas políticas/prácticas familiarmente responsables.

- *Comunicación*: En casi la mitad de las empresas no existe un proceso informativo de las políticas existentes y disponibles para los empleados, y en sólo el 16% se realizan sesiones informativas abiertas a todos sus empleados. La vía más utilizada para dar a conocer estas medidas es el canal interno, a través del tablón de anuncios, correo electrónico, intranet, folletos, etc. (35%).

- *Responsabilidad*: No existe un grupo o persona responsable del proyecto empresa familiarmente responsable en el 45% de las empresas encuestadas. En un 33% de los casos algún directivo o empleado le dedica parte de su tiempo; finalmente, existe un equipo o persona concreta responsable en el 22% de las empresas.

En tercer lugar, debemos hablar de la *cultura* de la empresa, es decir, de los frenos e impulsores existentes en la empresa a la hora de implantar un programa de conciliación.

Entre los *frenos* más frecuentes en las empresas brasileñas destacan, en la misma medida (60%), que las trayectorias profesionales están concebidas como carreras internacionales (esto puede deberse en gran parte al tamaño de las empresas analizadas) y la cultura de adicción al trabajo. También cabe destacar que se espera que los empleados se lleven trabajo a casa en un 55% de las empresas, y que el rechazar una promoción o traslado pone en peligro el progreso en la trayectoria profesional del empleado (49%).

Entre los *impulsores* existentes dentro de las compañías brasileñas destacan el respeto por la familia como cultura de empresa en el 88% de ellas, y la existencia de una cultura de *coaching* y desarrollo profesional basado en la confianza, competencia y potencial del empleado, también en el 88% de las empresas. Las visitas de familiares al centro de trabajo (86%) y la invitación de los cónyuges a participar en diferentes actividades fuera de la empresa (84%) son también destacables.

Finalmente, cabe hablar de los problemas más importantes con los que se encuentran las empresas en este país. El problema más común entre las empresas brasileñas es la falta de compromiso por parte de los empleados (33%), seguida por el absentismo (20%) y el conflicto trabajo-familia (16%).

### 3.3.2. Colombia

#### 3.3.2.1. Normativa de conciliación en Colombia

La licencia de maternidad para las mujeres trabajadoras colombianas es de doce semanas remuneradas, de las que seis obligatoriamente tienen que disfrutarse después del parto. Además, se tiene derecho a un permiso de lactancia de una hora en los primeros seis meses de vida del bebé.

Existe también una licencia remunerada por aborto o parto prematuro no viable, que puede variar entre dos y cuatro semanas.

En caso de que ambos padres coticen, el permiso por paternidad es de ocho días hábiles remunerados; de lo contrario, se reducen a cuatro. Cabe remarcar que este permiso sólo es operativo para aquellos hijos nacidos del cónyuge o de la pareja permanente. Además, es necesario que el padre haya cotizado durante las cien semanas previas al reconocimiento de la licencia.

Desde el Plan Obligatorio de Salud se da un subsidio alimentario a la mujer gestante y madre del menor de un año.

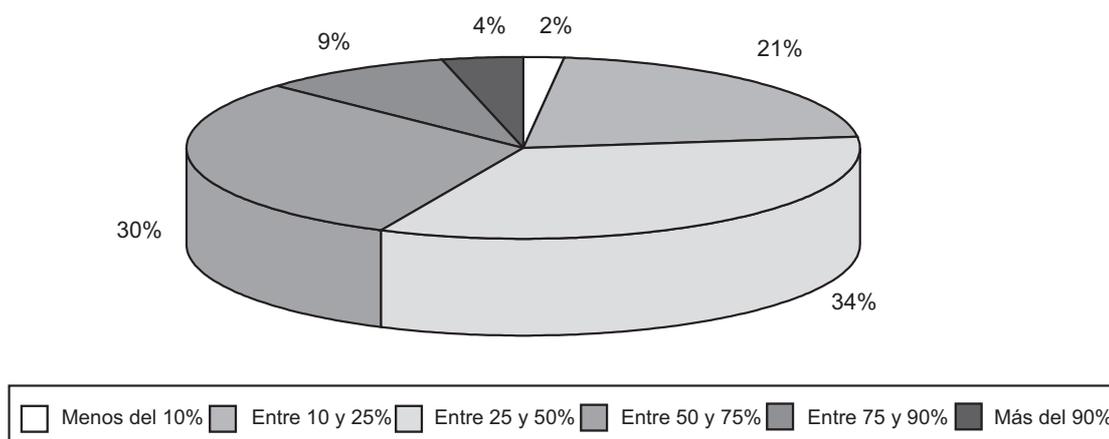
La jornada máxima legal es de ocho horas diarias y 48 semanales, pero existe una flexibilidad de jornada máxima diaria de dos horas más (es decir, diez horas) con el fin de hacer flexible la jornada o dar como descanso dos días en lugar de uno.

### 3.2.2.2. Resultados del estudio IFREI

En este país el estudio se realizó en colaboración con el Instituto de Alta Dirección Empresarial (INALDE). Se escogió una muestra de 800 grandes empresas, es decir, con más de 250 empleados, de las que 86 accedieron a participar en el estudio y contestaron el cuestionario IFREI (11% de la muestra). El 4% pertenecía al sector público y el 96% al privado.

Los sectores de actividad que resultaron más representados fueron el sector de química, petróleo, gas, caucho y plásticos (11%), salud (11%), telecomunicaciones (9%), alimentos, bebidas y tabaco (7%), y banca, finanzas y seguros (7%).

Es interesante observar el porcentaje de empleadas en las empresas:



Prosiguiendo con el análisis de los datos, podemos destacar:

#### Políticas

- La *flexibilidad laboral* es una de las principales demandas de los empleados, y entre las más implantadas en las empresas colombianas destacan: la flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas (94%), el abandono del puesto de trabajo por emergencia familiar (90%) y el tiempo libre para formación (85%). A continuación encontramos el horario flexible (62%), la videoconferencia (61%) y el trabajo a distancia (60%). Las menos implantadas son el banco de tiempo libre (25%) y la jornada laboral reducida (34%).
- Las medidas de *apoyo profesional y personal* más populares son: el asesoramiento legal (78%), el asesoramiento de la trayectoria profesional, personal y familiar (78%), los cursos de gestión del tiempo (73%) y los de gestión del estrés (68%). En cambio, cursos como el prenatal y sobre nutrición (29%), y el de conciliación trabajo y familia (34%), se ofrecen en pocas empresas.
- Entre los *servicios* destacan el aparcamiento (85%), el restaurante de empresa (68%) y el transporte (53%). Los servicios para el cuidado de familiares, como la guardería subvencionada o dentro de la empresa (20%), o la provisión/pago de canguros durante viajes u horas extraordinarias (11%), están poco implantados.

- Entre los *beneficios extrasalariales*, el seguro de vida se alza como la medida más implantada entre las empresas colombianas (72%), seguida por las compras descuento de productos de la empresa (65%) y el seguro médico de accidentes fuera de la empresa (65%).

#### Facilitadores:

- *Liderazgo*: Según los encuestados, en el 30% de las empresas, gran parte de los directivos se muestran sensibilizados respecto a la conciliación trabajo-familia y son conscientes de la necesidad de diseñar políticas. En el 38% son algunos directivos los que reconocen esta importancia y necesidad; en el 28% algunos directivos son conscientes del problema, pero no de la necesidad de crear un grupo de medidas destinadas a solventarlo, y sólo el 3% de las empresas reconocen que prácticamente ningún directivo es consciente de esta problemática.
- *Estrategia*: El 60% de las empresas estudiadas no incluyen en sus agendas iniciativas familiarmente responsables. En el 27% sí que forma parte de la agenda, pero no se han diseñado e implantado muchas medidas y, finalmente, en el 13% de las compañías se han implantado numerosas políticas, pero con un uso y una evaluación bastante desiguales (sólo en el 5% se evalúan constantemente y gozan de una alta utilización).

Sólo el 10% de las empresas tiene una partida presupuestaria revisada anualmente destinada al desarrollo de políticas familiarmente responsables, y el 35% no prevé presupuesto alguno. En el 52% se dedican recursos para el estudio y el diseño de algunas políticas y, finalmente, un 3% destina un presupuesto específico para el desarrollo de diversas medidas.

- *Comunicación*: Sólo un 12% de las compañías estudiadas realizan sesiones informativas abiertas a todo el personal sobre las políticas disponibles, y casi un 37% no realiza proceso informativo alguno. La forma más utilizada (43%) para darlas a conocer es el canal interno (tablón de anuncios, intranet, correo electrónico, etc.) y, finalmente, en el 8% se realizan sesiones informativas para directivos/supervisores.
- *Responsabilidad*: Nadie es responsable del proyecto empresa familiarmente responsable en el 45% de las empresas estudiadas, y en el 37% algún directivo o empleado dedica parte de su tiempo al tema. Sólo en el 18% de las empresas existe una persona o equipo responsable de llevar adelante estas iniciativas.

En tercer lugar tenemos que hablar de la cultura de la empresa:

- *Frenos*: Los frenos más comunes en las empresas colombianas son el tener que llevar trabajo a casa (57%) y la cultura de adicción al trabajo (52%).
- *Impulsores*: Entre los impulsores cabe destacar aquellos en los que las preocupaciones y responsabilidades familiares se tienen en cuenta, con porcentajes por encima del 90%; el respeto de la familia como valor de la cultura empresarial (85%) o el animar a los trabajadores a marcharse a cierta hora (83%), entre otros.

Y por último, en cuarto lugar, tenemos que hablar de los problemas más comunes que viven las empresas en Colombia: la falta de compromiso por parte de los empleados (62%), problemas para la contratación de empleados clave (60%), problemas relacionados con el estrés (50%) y el absentismo (48%).

### 3.3.3. Ecuador

#### 3.3.3.1. Normativa de conciliación en Ecuador

Según la normativa ecuatoriana, todas las empresas con más de 50 trabajadores deben establecer en un lugar próximo a ellas un servicio de guardería infantil gratuito. Asimismo, toda empresa que esté situada a más de dos kilómetros de la población más cercana deberá establecer una escuela cuando haya una población escolar mínima de veinte niños.

La empresa también tendrá que proveer de un servicio de comedor si la localidad más cercana estuviera a más de dos kilómetros del lugar de trabajo.

Durante las dos semanas previas al parto y las diez posteriores está prohibido que trabaje toda mujer embarazada. Además, si el centro de trabajo no dispusiese de guardería infantil, durante los nueve meses posteriores al parto la madre tiene derecho a una jornada de seis horas.

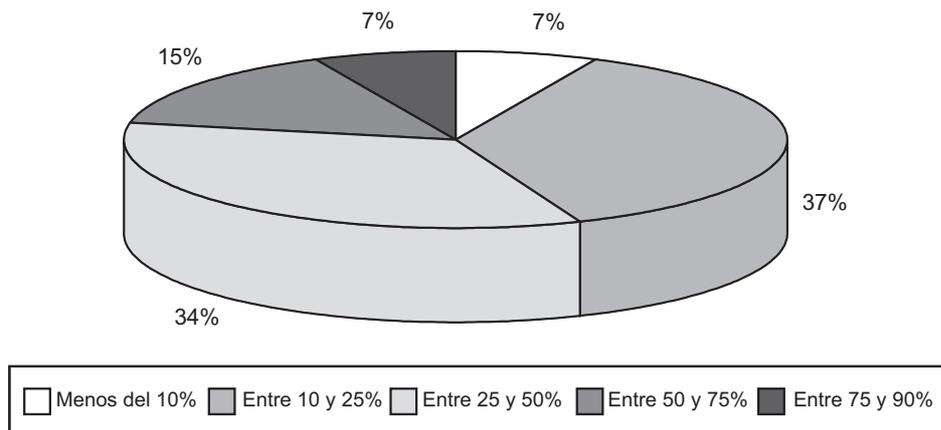
#### 3.3.3.2. Resultados del estudio IFREI

El Instituto de Desarrollo Empresarial (IDE, Escuela de Dirección de Empresas) fue la escuela de negocios que se unió al proyecto IFREI en Ecuador. El estudio se realizó entre empresas con más de 250 empleados y empresas entre 50-250 empleados. A la convocatoria respondieron 31 empresas Pymes (50-250 empleados) y 11 grandes empresas (+ 250 empleados), lo que da un total de 42 empresas.

El 98% de las empresas pertenecían al sector privado, y el 2%, al público.

El sector de actividad más representado en la muestra fue el de química, petróleo, gas, caucho y plástico (16%), seguido de la construcción (9%), el sector de alimentos, bebidas y tabaco (9%) y el de enseñanza (9%).

Cabe destacar, finalmente, el porcentaje de mujeres que forman parte de las plantillas en las empresas estudiadas:



Entrando en las cuestiones relacionadas con la conciliación trabajo-familia y siguiendo el esquema metodológico EFR:

## Políticas:

- Entre las políticas de *flexibilidad horaria y de espacio* en Ecuador, caben destacar las referidas a la flexibilidad a largo plazo: tiempo libre para formación (91%, tenemos que anotar que esta pregunta sólo se realizó a las empresas con más de 250 empleados), flexibilidad en los días de permiso y vacaciones (90%), el abandono del lugar de trabajo por emergencia familiar (83%) y la existencia de una política de sustitución de empleados durante permisos (68%). En las otras dos categorías de flexibilidad laboral destacan el horario laboral flexible (40%) y el trabajo a distancia (36%). Entre las medidas con menor implantación destacan los bancos de tiempo libre (18%), el permiso de paternidad más allá de la ley (19%) y la jornada laboral reducida (27%).
- Entre los servicios de *apoyo profesional y personal*, la medida más común entre las empresas ecuatorianas es el curso de gestión del tiempo (81%), seguido por el asesoramiento de la trayectoria profesional, personal y familiar (71%), y por el asesoramiento financiero/fiscal (64%, pregunta realizada sólo a las empresas grandes). Las medidas menos implementadas son el curso prenatal y sobre nutrición (22%) y la asistencia a expatriados-inmigrantes (28%).
- En los *servicios*, los de mayor disponibilidad son los que sólo se preguntaron entre las empresas de más de 250 empleados: aparcamiento (100%), transporte (91%) y restaurante de empresa (82%). Entre los servicios para cuidado de familiares destaca la información sobre guarderías y colegios locales (36%) y la información sobre centros de cuidado de ancianos y personas discapacitadas (38%).
- Entre los *beneficios extrasalariales*, el seguro de vida (83%), el seguro médico de accidentes fuera de la empresa (79%), las compras descuento (71%) y el seguro médico para familiares (70%), son los que cuentan con una mayor implantación en las empresas.

## Facilitadores:

- *Liderazgo*: Son muy pocas las empresas donde los directivos no son conscientes del conflicto trabajo-familia (5%); en un 29%, algunos reconocen la importancia de conciliar, pero no la necesidad de políticas; un 36% respondieron que algunos directivos reconocen la importancia y son conscientes de la necesidad de diseñar medidas y, finalmente, en el 31% de las empresas, gran parte de sus directivos son conscientes de la necesidad de diseñar e implementar medidas de conciliación.
- *Estrategia*: Casi la mitad de las empresas encuestadas admite que el diseño e implantación de políticas familiarmente responsables no está en su agenda (48%), y en sólo el 10% se han elaborado e implementado varias medidas que se evalúan regularmente y que gozan de una alta utilización por parte de los empleados. El 31% afirma que sí forma parte de la agenda, pero que se han puesto en marcha pocas medidas, y en el 12% existen varias políticas, pero los empleados no hacen mucho uso de ellas. Resulta interesante ver que un 78% de las empresas analizadas afirma no destinar presupuesto al desarrollo de estas medidas, y que en sólo el 5% existe un presupuesto revisado anualmente para impulsar la conciliación trabajo-familia.
- *Comunicación*: Una buena comunicación de las medidas-prácticas existentes dentro de la empresa es muy importante para darlas a conocer a los empleados, pero en el 50% de las empresas ecuatorianas no se realiza proceso informativo alguno, y en sólo el 7%

se realizan sesiones abiertas a todos los empleados. El canal interno (tablón de anuncios, intranet, folletos, etc.) es el mecanismo de comunicación más utilizado (36%).

- *Responsabilidad*: Sólo un 12% de las empresas dispone de una persona o equipo concreto responsable ante el proyecto empresa familiarmente responsable, en un 42% algún directivo o empleado le dedica parte de su jornada laboral, y en el 46% no existe nadie responsable del mismo.

#### **Cultura:**

- El llevarse trabajo a casa (72%) y la cultura de adicción al trabajo (61%) son los *frenos* más frecuentes en las empresas ecuatorianas.
- Por el otro lado, el respeto por la familia como valor en la cultura de la empresa (95%), la posibilidad de que los empleados reciban formación para ser más empleables (92%), la cultura de *coaching* (90%) o la posibilidad de que los familiares visiten el lugar del trabajo (87%), son los *impulsores* más destacables.

Si estudiamos los problemas más relevantes de las empresas analizadas, se han de mencionar los relacionados con el estrés (57%) o la falta de compromiso por parte de los empleados (47%).

### **3.3.4. Guatemala**

#### **3.3.4.1. Normativa de conciliación en Guatemala**

Todo empleador que tenga a su servicio a más de treinta trabajadoras queda obligado a acondicionar un local para que las madres puedan dar de comer a sus hijos menores de tres años, así como para dejarlos allí durante las horas de trabajo, quedando al cuidado de una persona responsable.

El permiso de maternidad estipula un descanso en los 30 días anteriores al parto y en los 54 que los siguen con derecho al 100% del sueldo. En caso de aborto no intencional o de parto prematuro no viable, el permiso de maternidad se reduce a la mitad, es decir, 42 días efectivos de descanso.

Finalmente, existe un permiso de dos días remunerados por nacimiento de un hijo, lo que puede equipararse al permiso por paternidad.

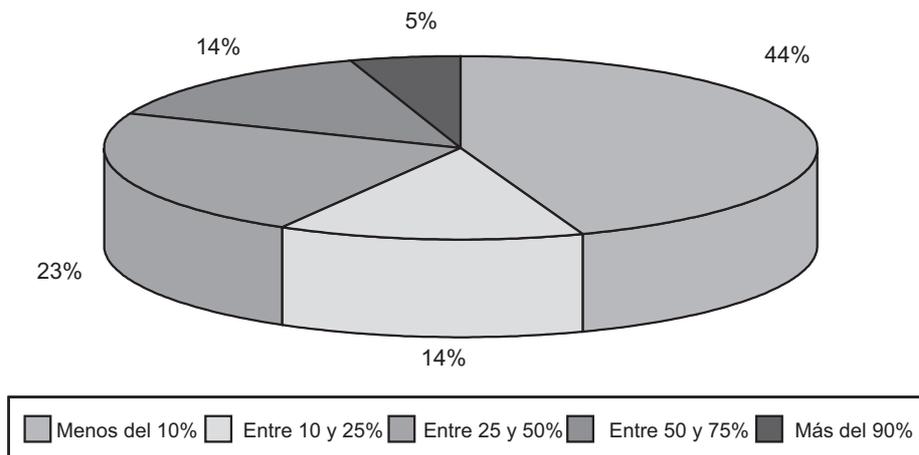
#### **3.3.4.2. Resultados del estudio IFREI**

En este proyecto colaboró con el IESE Business School la Escuela de Negocios Universidad del Istmo (Tayasal). En un principio, el estudio iba dirigido a empresas grandes (+250 empleados) y a Pymes (50-250 empleados), pero finalmente se limitó al grupo de las Pymes.

De una muestra escogida de 70 empresas, se consiguió respuesta de 26, es decir, el 37,1% de la muestra escogida, todas pertenecientes al ámbito privado.

El sector de alimentos, bebidas y tabaco (22%) fue el más representado en la muestra, seguido por el de la construcción (17%), el metalúrgico (11%), la consultoría (11%) y la distribución y logística (11%).

Si nos paramos a analizar el porcentaje de mujeres presentes en las plantillas de estas empresas:



Una vez analizadas las características principales de la muestra y presentado el estudio, procedemos al análisis de los datos:

#### Políticas:

- La flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas (96%), el abandono del puesto de trabajo por emergencia familiar (92%) y la excedencia para el cuidado de hijos/progenitores (71%), son las medidas de *flexibilidad laboral* más comunes, junto a la existencia de una política de sustitución de empleados en permiso (65%). Pero medidas como el horario laboral flexible (54%), la semana laboral comprimida (45%) o el trabajo a distancia (43%) no quedan muy lejos. Las medidas con menor disponibilidad en las empresas guatemaltecas son el teledespacho en casa (17%) y la jornada laboral reducida (30%).
- Los cursos de gestión del tiempo (60%), el asesoramiento de la trayectoria profesional, personal y familiar (56%), y el asesoramiento psicológico/familiar (38%), son los servicios de *apoyo y asesoramiento* más comunes. Por el contrario, los cursos sobre el papel como padres/cónyuge (4%), curso prenatal y sobre nutrición (8%), y los de conciliación trabajo y familia (12%), son los menos populares.
- Entre los *servicios familiares*, tanto la información sobre guarderías y colegios locales (33%) como sobre centros para el cuidado de ancianos y personas discapacitadas (33%), son los más concedidos, y la guardería para hijos de los empleados (4%), el que menos.
- El seguro médico de accidentes fuera del trabajo (48%), las compras con descuento de productos de la empresa (46%) y el ticket restaurante (38%), son los *beneficios extrasalariales* que más sobresalen. En cambio, el plan de jubilación (20%) y el seguro médico para familiares (25%) son los menos frecuentes.

#### Facilitadores:

- *Liderazgo*: El 48% de las empresas encuestadas indicaron que gran parte de los directivos son conscientes de la necesidad de diseñar e implementar medidas de conciliación. El restante 52% afirmó que algunos de sus directivos son conscientes del problema, pero sólo el 17% lo es también de la necesidad de diseñar medidas para evitar el conflicto trabajo-familia.
- *Estrategia*: En el 70% de las empresas, las iniciativas familiarmente responsables no forman parte de las agendas. En un 17% sí que forman parte pero no se han diseñado

muchas medidas, y en el 4% ya se han implantado varias políticas, pero los empleados hacen poco uso de ellas. Finalmente, en el 9% de las empresas se han elaborado e implementado varias medidas, que son evaluadas regularmente y utilizadas por gran parte de sus empleados. Un 88% de las empresas estudiadas admite no destinar presupuesto a la elaboración de políticas y medidas familiarmente responsables.

- *Comunicación:* Resulta sorprendente que en el 72% de las empresas no se den a conocer a los empleados las posibilidades que tienen de acogerse a las diferentes medidas de conciliación existentes, y que en sólo el 8% de las compañías se realicen sesiones informativas para toda la plantilla.
- *Responsabilidad:* Podemos destacar como dato interesante que en el 64% de las empresas no existen responsables formales del proyecto empresa familiarmente responsable, y que en el 36% algún directivo o empleado dedica parte de su tiempo a sacar adelante las diferentes medidas adoptadas por la empresa.

#### Cultura:

- La adicción al trabajo (44%) es el mayor *freno* cultural de las empresas guatemaltecas, seguida por el llevarse trabajo a casa (39%) y trabajar más de 50 horas a la semana (35%).
- El respeto a la familia forma parte de la cultura corporativa de la empresa en el 88% de los casos. A este *impulsor* le siguen la posibilidad de que los empleados puedan llevar a los familiares a visitar su lugar de trabajo (75%), el *coaching* (70%) y el animar a los trabajadores a marcharse a casa pasada cierta hora (65%).

#### Problemas:

Los problemas más significativos entre las empresas estudiadas son: los trabajadores que llegan tarde al trabajo (37%), la rotación (35%), la falta de compromiso de la plantilla (33%) y el absentismo (29%).

### 3.3.5. México

#### 3.3.5.1. Normativa de conciliación en México

Permiso de maternidad de doce semanas (seis antes del parto y seis después del parto) con el 100% del salario. En caso de imposibilidad para trabajar a causa del embarazo o parto, puede alargarse con el 50% del salario. Se tiene derecho a regresar al puesto de trabajo que se desempeñaba dentro del primer año después del parto. Además, está legislado un permiso de lactancia.

Existe un servicio de atención infantil durante las horas de trabajo para los trabajadores que necesiten que se cuide a sus hijos a partir de 43 días de nacidos hasta los cuatro años. Estas guarderías se encargan de la higiene, alimentación, atención médica, educación y recreación de los niños.

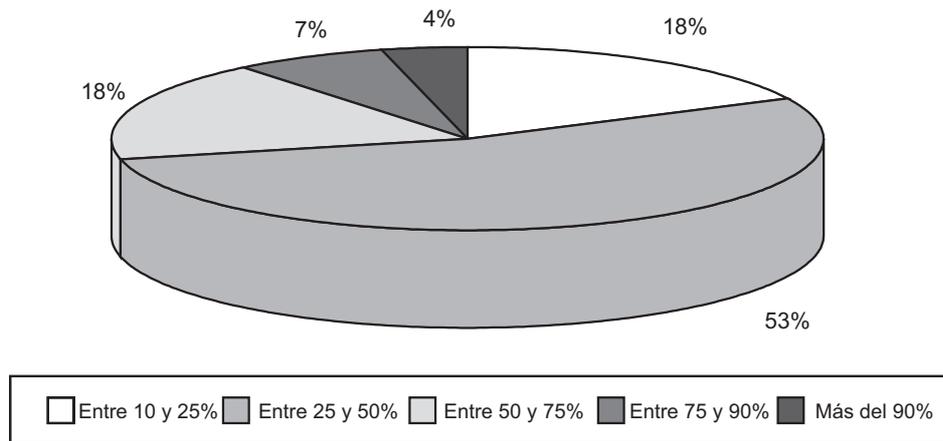
#### 3.3.5.2. Resultados del estudio IFREI

El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) fue el encargado de desarrollar el proyecto IFREI en México.

El estudio se realizó entre grandes empresas, es decir, aquellas con más de 250 empleados en plantilla, y Pymes, aquellas entre 50 y 250 empleados. Se invitó a participar a 458 empresas, de las que se recibió respuesta de 33 (21 grandes empresas y 12 Pymes), es decir, el 7,2% de la muestra escogida. El 96% de las empresas participantes pertenecían al sector privado y el 4% eran empresas públicas.

Los sectores más representados en la muestra fueron salud (18%) y banca, finanzas y seguros (14%),

Un dato interesante es observar la proporción de empleadas sobre la totalidad de la plantilla de la empresa:



Una vez introducidas las características principales del estudio, pasamos al análisis de los datos:

#### Políticas:

- Las políticas de *flexibilidad laboral* con mayor disponibilidad entre las empresas analizadas son el abandono del lugar de trabajo por emergencia familiar (96%), flexibilidad en los días de vacaciones (93%), el tiempo libre para formación (75%), la videoconferencia (74%), el horario laboral flexible (70%) y, por último, el trabajo a distancia (68%). Entre las medidas menos otorgadas encontramos los bancos de tiempo libre (32%) y la excedencia para el cuidado de hijos enfermos o progenitores (41%).
- Las tres medidas de *apoyo profesional y personal* más comunes entre las empresas mexicanas son la asistencia legal (79%), los cursos de gestión del tiempo (78%) y la asistencia a expatriados/inmigrantes (77%). Por debajo encontramos el curso sobre el papel como padres/cónyuges (32%), el curso prenatal y sobre nutrición (37%) y el asesoramiento financiero y fiscal (46%).
- Entre los *servicios familiares*, cabe destacar la alta disponibilidad de los servicios como restaurante (100%), aparcamiento (94%) o el centro de deporte (75%) (recordamos que estas preguntas sólo se realizaban a las empresas con más de 250 empleados). En el apartado de servicios familiares cabe destacar la guardería subvencionada o dentro de la empresa para el cuidado de los hijos de los empleados (50%), o la información de colegios y guarderías (48%).

- Finalmente, el seguro de vida (100%) y el seguro médico para familiares (95%) son los *beneficios extrasalariales* con mayor implantación, aunque cabe destacar que en general todos estos servicios cuentan con altos porcentajes de disponibilidad, siendo el ticket restaurante (44%) el que menos.

#### Facilitadores:

- *Liderazgo:* Prácticamente ningún directivo es consciente del conflicto existente entre trabajo y familia en el 17% de las empresas; un 20% respondió que algunos directivos son conscientes, pero no reconocen la necesidad de políticas; en un 23%, algunos directivos son conscientes, también, de la necesidad de llevar adelante un programa de conciliación y, finalmente, en el 40% de las compañías se considera que gran parte de sus directivos están profundamente concienciados de esta problemática y de la necesidad de llevar adelante un programa de conciliación.
- *Estrategia:* Las iniciativas familiarmente responsables no forman parte de la agenda de la empresa en el 47% de los casos; en otro 20% sí forma parte, pero se han implantado pocas políticas; en un 13%, a pesar de haberse implantado un buen número de medidas, los empleados no hacen mucho uso de ellas, y por último, en el 20% estas políticas se revisan y evalúan constantemente y su uso es elevado. Si nos fijamos en el presupuesto destinado a este proyecto, observamos que el 43% no lo considera, en un 30% se destinan recursos para el estudio y diseño de políticas específicas, y en sólo un 10% de las empresas se destina una parte del presupuesto general anual al proyecto empresa familiarmente responsable.
- *Comunicación:* No se realiza ningún proceso informativo en el 47% de las empresas estudiadas, y en un 40% se realiza a través de un canal interno como puede ser el tablón de anuncios, intranet, folletos, etc. Sólo un 10% celebra sesiones abiertas a todos los empleados con la finalidad de informarles de las medidas otorgadas por la compañía.
- *Responsabilidad:* No existe una persona responsable del proyecto empresa familiarmente responsable en el 37% de los casos, y en el 43% es algún directivo o empleado el que destina parte de su jornada. En el 20% restante se han asignado funciones de coordinación de estas iniciativas de conciliación a un empleado o equipo concreto.

#### Cultura:

- *Frenos:* Llevar trabajo a casa (75%), las carreras internacionales (75%) y la cultura de adicción al trabajo (69%) son, sin lugar a duda, los frenos más representativos.
- *Impulsores:* El respeto por la familia como valor corporativo de la empresa (100%), así como las evaluaciones personalizadas (89%), son los impulsores más significativos.

#### Problemas:

Los problemas más frecuentes a los que se enfrentan las empresas analizadas son: la falta de compromiso por parte de los empleados (57%) y la contratación de empleados clave (54%).

### 3.3.6. Perú

#### 3.3.6.1. Normativa de conciliación en Perú

En Perú existe la posibilidad de que los empleados puedan reducir su descanso vacacional de treinta a quince días con la debida compensación, es lo que se llama la venta de vacaciones.

El permiso por maternidad en este país es de noventa días, la mitad de descanso prenatal y la otra mitad de descanso tras el parto, pudiéndose extender por treinta días naturales en caso de nacimiento múltiple.

Se otorga un permiso por adopción de treinta días.

La madre trabajadora, además, tiene derecho a una hora diaria de permiso de lactancia hasta los seis meses del bebé. Este derecho no puede sustituirse ni compensarse de ninguna otra forma.

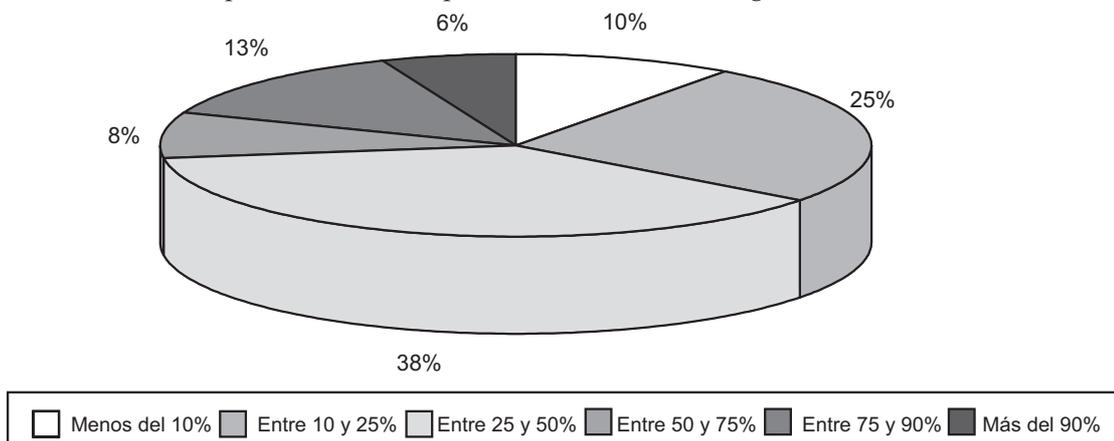
#### 3.3.6.2. Resultados del estudio IFREI

La Escuela de Dirección de la Universidad de Piura (PAD) fue la encargada de realizar el estudio en Perú.

El estudio se realizó entre empresas con más de 250 empleados (grandes empresas) y empresas de entre 50 y 250 empleados (Pymes). Se consiguió recoger datos de 93 empresas: 59 Pymes y 34 grandes empresas, y de éstas, el 6% pertenecían al sector público y el 94% al privado.

Hay que resaltar que hasta un 30% de las empresas estudiadas, a la hora de marcar el sector de actividad de su empresa, no señaló ninguno de la lista que le presentábamos, escogiendo la opción de “otro sector”. El resto de las empresas se distribuyen de forma muy homogénea, pudiendo destacar, en todo caso, las provenientes del sector textil, calzado, confección y cuero (6%), alimentos, bebidas y tabaco (6%), salud (6%), banca, finanzas y seguros (6%), y consultoría (6%).

La distribución de empleadas en las empresas estudiadas es la siguiente:



#### Políticas:

- *Flexibilidad laboral:* Por orden, las cuatro medidas más populares entre las empresas analizadas son: flexibilidad en los días de permiso y vacaciones (97%), abandono del lugar del puesto de trabajo por una emergencia familiar (91%), tiempo libre para formación (85% –esta pregunta sólo se realizaba en el cuestionario de grandes empresas–)

y, por último, el horario laboral flexible (52%). Las medidas de flexibilidad menos aplicadas son el descanso profesional (21% –pregunta realizado sólo a grandes empresas–), el teledespacho en casa (21%) y los bancos de tiempo libre (23%).

- *Apoyo profesional y personal:* El asesoramiento de la trayectoria profesional, personal y familiar (75%), el asesoramiento legal (71% –pregunta a grandes empresas–) y los cursos de gestión del tiempo (64%) son las tres medidas de este bloque más consolidadas entre las empresas peruanas. El asesoramiento a expatriados/inmigrantes (29%) o cursos como el prenatal y sobre nutrición (30%), o el de papel como padres/cónyuges (30%), no son comunes.
- *Servicios:* Los dos servicios que más nos encontramos en las empresas son el aparcamiento (100%) y el restaurante (97%), pero ambas preguntas sólo se realizaron en empresas con más de 250 empleados. En lo referente a los servicios para el cuidado de familiares, un 28% de las empresas facilita información sobre centros para el cuidado de ancianos y personas discapacitadas, y otro 27% información sobre guardería y colegios locales. En pocas compañías encontramos guardería para los hijos de empleados (9%) o provisión/pago de guardería/canguro durante viajes de trabajo u horas extras (7%).
- *Beneficios extrasalariales:* El seguro de vida (76%), el seguro médico de accidentes fuera de la empresa (69%) o el seguro médico para familiares (68%) son tres de los beneficios extrasalariales con mayor disponibilidad. Y el plan de jubilación (21%) o el ticket restaurante (28%), los que menos disponibilidad tienen.

#### Facilitadores:

- *Liderazgo:* El 27% de las empresas indicaron que gran parte de sus directivos son conscientes del conflicto trabajo-familia y de la necesidad de diseñar medidas familiarmente responsables. Un 67% respondió que algunos de sus directivos reconocen la importancia de conciliar, pero sólo el 33% son conscientes de la necesidad de aplicar políticas y, finalmente, el 5% afirmó que ningún directivo está sensibilizado ante el equilibrio vida familiar-vida laboral.
- *Estrategia:* En el 57% de las empresas, las iniciativas de conciliación no figuran en sus agendas. En un 30% sí que forman parte, pero se han diseñado e implementado pocas medidas; el 6% ha implementado un buen número de políticas, pero sólo en un 8% es donde se revisan con cierta regularidad y son utilizadas frecuentemente por los empleados. De estos datos puede evidenciarse que el 73% de las empresas no dispone de un presupuesto dirigido al diseño e implantación de políticas conciliadoras y que sólo en un 6% existe un presupuesto revisado anualmente.
- *Comunicación:* Entre las empresas participantes en el estudio, en el 58% no se realiza un proceso informativo, en el 30% se dan a conocer a través de un canal interno (tablón de anuncios, intranet, etc.), y en un 11% se realizan sesiones abiertas a todos los empleados.
- *Responsabilidad:* Nadie es responsable del proyecto empresa familiarmente responsable en el 55% de las empresas analizadas. Un 42% de las empresas tienen a un directivo o empleado dedicando parte de su tiempo a esta función, y sólo en el 3% existe un equipo o persona dedicado a funciones de coordinación de las iniciativas de conciliación.

## Cultura:

- *Frenos:* La adicción al trabajo (64%) es el primer freno que nos encontramos, seguido de llevarse trabajo a casa (58%) y de tener que trabajar más de cincuenta horas a la semana para progresar profesionalmente (48%).
- *Impulsores:* Entre los impulsores más destacados encontramos la cultura de *coaching* (91%), seguido del respeto de la familia como valor de la cultura corporativa (87%) y de la posibilidad de que los familiares de los empleados visiten la empresa (83%).

## Problemas:

Llegar tarde al trabajo (30%) y la falta de compromiso por parte de los empleados (25%), son los problemas que se presentan en mayor grado entre las empresas peruanas.

### 3.3.7. Uruguay

#### 3.3.7.1. Normativa de conciliación en Uruguay

En Uruguay existen medidas especiales para los empleados públicos. Entre éstas destaca el permiso de tres días por paternidad, aunque numerosos convenios colectivos incluyen este derecho para la actividad privada.

Asimismo, la ley prevé la concesión de una “licencia especial” de hasta treinta días.

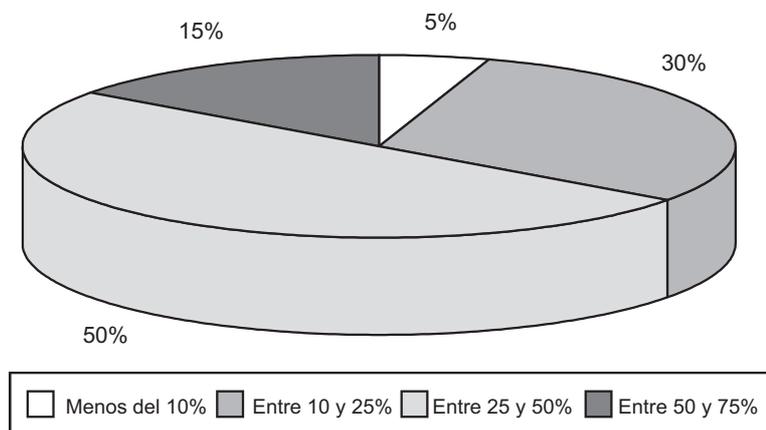
El permiso por maternidad es de doce semanas, con obligatoriedad de disfrutar seis de estas semanas después del parto. La licencia en caso de adopción es de seis semanas continuas.

#### 3.3.7.2. Resultados del estudio IFREI

En Uruguay, la escuela de negocios que colaboró con el IESE Business School en el proyecto IFREI fue el Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo (IEEM). Las empresas seleccionadas fueron cien compañías de entre 50 y 250 empleados. De éstas, veinte participaron en el estudio, es decir, un 20% de la muestra escogida, de las que el 80% pertenecían al ámbito privado y el 20% al público.

El 15% de la muestra pertenecían al sector de banca, finanzas y seguros, seguido por el de la madera, papel y artes gráficas (10%), alimentos, bebidas y tabaco (10%), salud (10%) y consultoría (10%).

Cabe destacar, en último lugar, el porcentaje de mujeres empleadas en las empresas participantes en el estudio:



## Políticas:

- Las políticas de *flexibilidad laboral* con mayor disponibilidad entre las empresas analizadas son las de flexibilidad a largo plazo, es decir, la flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas (100%), el permiso por maternidad más allá de lo estipulado por ley (85%), el abandono del puesto de trabajo por emergencia familiar (70%), así como la política de sustitución de empleados con permisos (90%) o el esfuerzo de reintegrarlos una vez finalizados los permisos o excedencias (85%). Las políticas de flexibilidad a corto plazo, como el trabajo a tiempo parcial (25%) o la semana laboral comprimida (25%), no son muy comunes entre las empresas uruguayas, así como las medidas de flexibilidad en el espacio: trabajo a distancia (10%) o teledespachos en casa (10%).
- Las dos medidas de *apoyo profesional y personal* con las que nos encontramos con mayor frecuencia en las empresas consultadas son los cursos en gestión del tiempo (95%) y cursos en gestión del estrés (85%). Por debajo quedan el curso prenatal y sobre nutrición (10%) o el de conciliación trabajo y familia (20%), así como el asesoramiento psicológico/familiar (25%). La asistencia para expatriados/inmigrantes y los cursos sobre el papel como padres/cónyuges no están disponibles en ninguna de las compañías analizadas.
- Si hablamos de los *servicios familiares*, ninguna de las empresas estudiadas disponía de un servicio o subvención de guardería/canguro durante viajes de trabajo y horas extras, pero el 40% disponía de guarderías para los hijos de los empleados, así como el 30% ofrecía información sobre guarderías y colegios locales y el 45% sobre centros de cuidado de ancianos y personas discapacitadas.
- Finalmente, los *beneficios extrasalariales* con mayor implantación son el plan de jubilación (100%) y el seguro médico de accidentes fuera de la empresa (75%). Otras medidas como la retribución a la carta (5%), las compras descuento (15%) o el ticket restaurante (20%) están poco presentes.

## Facilitadores:

- *Liderazgo*: Prácticamente ningún directivo es consciente del conflicto entre trabajo y familia en el 15% de las empresas. El 30% respondió que algunos directivos son conscientes, pero no reconocen la necesidad de políticas, y en un 35% algunos directivos son conscientes también de la necesidad de llevar adelante un programa de conciliación. Finalmente, en el 20% de las compañías, gran parte de sus directivos son conscientes de esta necesidad para facilitar una mayor conciliación del ámbito laboral, familiar y personal de sus empleados.
- *Estrategia*: Las iniciativas familiarmente responsables no figuran en las agendas de las empresas en el 40% de los casos. En otro 40% sí forma parte, pero se han implantado pocas políticas; en un 15%, a pesar de haberse implantado varias medidas, los empleados no hacen mucho uso de ellas; y por último, en sólo el 5% estas políticas se revisan y evalúan constantemente y su uso es elevado. Si nos fijamos en el presupuesto destinado a fomentar la conciliación dentro de las empresas, observamos que el 65% no destina fondos a este fin, en un 30% se destinan recursos para el estudio y diseño de políticas específicas y en sólo un 5% este presupuesto se dirige al proyecto empresa familiarmente responsable.

- *Comunicación:* No se realiza ningún proceso informativo en el 45% de las empresas estudiadas, y en el otro 55% se realiza a través de un canal interno como el tablón de anuncios, intranet, folletos, etc.
- *Responsabilidad:* No existe una persona responsable del proyecto empresa familiarmente responsable en el 55% de las empresas estudiadas, en el 30% es algún directivo o empleado el que destina parte de su jornada, y en el 15% restante se han asignado funciones de coordinación de las iniciativas de conciliación a un empleado o equipo concreto.

#### Cultura:

- *Frenos:* La cultura de adicción al trabajo (80%), junto con el trabajar más de cincuenta horas a la semana (80%), son, sin lugar a duda, los frenos más representativos.
- *Impulsores:* El respeto por la familia como valor corporativo de la empresa (100%), así como la empleabilidad (100%) y la participación de los cónyuges en actividades externas (100%), son los impulsores más relevantes.

#### Problemas:

- Los problemas más frecuentes a los que se enfrentan las empresas analizadas son: problemas ante la contratación de empleados clave (65%), problemas relacionados con el estrés (55%) y el absentismo (40%).

## 4. España

### 4.1. Panorama en España: la familia y el mercado laboral

El aumento de la participación de las mujeres en la actividad laboral ha sido una de las tendencias más destacadas y continuadas en los mercados de trabajo europeos a lo largo de los últimos decenios. Según Eurostat, en el año 2004 el 54,5% de las mujeres formaban parte de la población activa de la Unión Europea, en proporciones que van desde el 45,2% (Grecia e Italia) hasta el 71,6% (Dinamarca). España se situaba ese mismo año con una tasa del 48,3%.

Los motivos de la progresiva incorporación de la mujer al mercado de trabajo hay que buscarlos, en primer lugar, en el deseo de muchas mujeres por ejercer una profesión para la que han estudiado durante años, cosa menos frecuente en otras épocas. Pero, a veces, el motivo más importante es la necesidad de trabajar para sacar adelante a su familia, aun cuando preferirían dedicar más tiempo a sus hijos.

Una de las consecuencias de este proceso es el cambio sustancial en la organización de los hogares o las familias, en los que el modelo de participación laboral “dual” (en el que los dos miembros de la pareja que forma dicho hogar o familia trabajan o están en disposición de trabajar) ha pasado a ser el más frecuente. Según datos de Eurostat para el año 2000, ésta era la situación en el 62% de los hogares familiares europeos compuestos por una pareja (con o sin hijos u otros convivientes) de entre 20 y 59 años. Ese mismo año, la situación de España, que arrojaba un 43% de hogares con doble participación, se encontraba todavía muy lejos de ese promedio europeo, aunque la progresión había sido especialmente acusada desde los primeros años noventa.

Con todo, este aumento de parejas en que ambos miembros participan en el mercado laboral no se ha visto acompañado de una plena asunción de responsabilidad compartida entre hombres y mujeres en la esfera del trabajo doméstico. Así, la acumulación del ejercicio de responsabilidades familiares y laborales recae en mucha mayor medida sobre las mujeres. Y no sólo eso, sino que se agudiza en momentos decisivos para el desarrollo futuro de ambas facetas, por la coincidencia del tiempo de formación de la familia y la crianza de los hijos y de consolidación de la carrera profesional, en un modelo de organización laboral y social que, en buena medida, sigue girando en torno al patrón clásico de participación laboral casi exclusivamente masculina.

Como consecuencia, algunas mujeres abandonan el mercado laboral para dedicarse a la familia y el hogar, al menos como opción temporal, esto es, optando por abordar en tiempos distintos el desarrollo de cada esfera, y escogiendo en primer lugar la familiar; otras deciden priorizar la mejora y consolidación de su situación profesional, retrasando otras facetas de su desarrollo personal.

El fenómeno de la conciliación trabajo y familia, y de la incorporación de la mujer en el mercado de trabajo, que presenta una mayor intensidad en los últimos años en España, tiene implicaciones personales, familiares y profesionales de distinta naturaleza, con importantes consecuencias en el ámbito de la sociedad civil, de las familias y de las empresas. La conciliación entre la vida personal y profesional presenta múltiples facetas y está ligada, por ejemplo, al descenso del número de hijos y la disminución de la tasa de fecundidad, a la discontinuidad de las carreras profesionales de las mujeres, especialmente visible a partir del tramo de edad de 30/34 años, con las consiguientes dificultades de compatibilidad trabajo y familia, incluidas las propias de reinserción laboral y desarrollo profesional, al impacto en los matrimonios o al tiempo de dedicación a la familia, en lo que afecta a la educación de los hijos y al cuidado de dependientes.

Según la Encuesta de Fecundidad de 1999, para el 31% de las mujeres que tienen menos hijos de los deseados, la causa ha sido la insuficiencia de recursos económicos, y para el 14%, trabajar fuera de casa. En países como España, la tasa de natalidad es realmente baja. Según Naciones Unidas, en 1970 España tenía un índice de 2,8 hijos por mujer en edad fértil. En 1995, según Eurostat, las españolas en edad fértil sólo tenían 1,18 hijos: un índice inferior a la media europea, que alcanzaba un 1,42, y muy distante de la media mundial, que estaba en 3,1. La estimación de este índice para el año 2002 se había elevado a 1,25 (en gran medida por los hijos de los inmigrantes), pero aún estamos muy lejos del 2,1 que se considera necesario para el relevo generacional y que provoca, junto al aumento de la esperanza de vida, un envejecimiento de la población.

Otro fenómeno a destacar es el crecimiento de las familias monoparentales, es decir, con sólo un padre o madre. Según datos de 1990, en Europa se oscilaba entre el 3,1% (de Suecia) y el 10,6% (de Irlanda). En España, el porcentaje estaba en torno al 8,1%.

## **4.2. La conciliación en España: la normativa**

En lo que se refiere a la normativa de conciliación existente en España, cabe comentar, en primer lugar, el gran debate abierto en los últimos meses acerca de la ampliación de los mínimos legalmente establecidos, que se ha traducido en una normativa más “conciliadora” para los empleados públicos.

Entre los principios comunes para todos los empleados, cabe destacar los expuestos a continuación:

Derecho a una jornada laboral reducida para atender a hijos menores de seis años o minusválidos físicos, psíquicos o sensoriales, así como por riesgo en el embarazo.

El permiso de maternidad establecido es de dieciséis semanas, ampliables en caso de nacimiento múltiple. Es obligatorio que seis de estas semanas sean inmediatamente posteriores al parto.

El permiso de paternidad es de dos días, o cuatro en caso de desplazamiento.

El empleado puede acogerse a un período no superior a tres años para atender al cuidado de hijos, a contar desde la fecha del nacimiento. Además, los empleados pueden acogerse a una excedencia no superior a un año para atender al cuidado de un familiar.

El Plan Concilia, negociado y acordado con los sindicatos, supone un paso en la Administración General del Estado, en el marco de su proceso de modernización y búsqueda de una mayor calidad del servicio público. El plan supone, para más de 500.000 trabajadores de la Administración General del Estado, una mejora de sus condiciones de vida y trabajo.

Las medidas más representativas son:

- Una mayor flexibilización de la jornada, que no podrá prolongarse más allá de las 18:00 horas.
- Permiso paterno de diez días por nacimiento, acogida o adopción.
- Posibilidad de sustituir el permiso de lactancia por un permiso de cuatro semanas que se acumulan al permiso por maternidad.

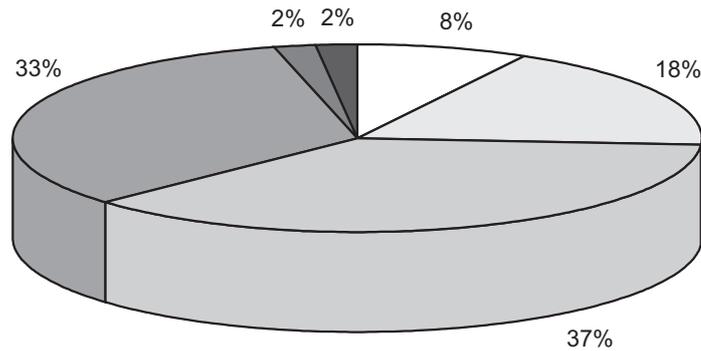
### **4.3. El estudio IFREI en España**

Para el estudio IFREI 2005 se escogieron a mil empresas españolas de cómo mínimo 50 empleados, de las que contestaron 108, es decir, el 10,8% de la muestra. De estas 108 compañías, 85 eran grandes empresas (más de 250 empleados) y 23 eran Pymes (entre 50 y 250 empleados).

El 89% pertenecían al sector privado, el 8% al sector público y, finalmente, el 3% restante al sector público-privado.

Si nos fijamos en los sectores de actividad, resulta que el 37% marcó la opción de “otro sector” al no encontrarse el suyo definido dentro de las opciones posibles, el 21% pertenece al sector de la industria, el 10% al de alimentos y bebidas, y el 9% al de banca y seguros.

El porcentaje de mujeres empleadas en las empresas analizadas se distribuye de la siguiente forma:



Una vez presentada la muestra final utilizada para el estudio, el siguiente paso fue iniciar el análisis de los datos obtenidos:

Comenzamos el análisis a partir de los cuatro tipos de políticas familiarmente responsables comprendidas en la metodología EFR:

#### Políticas:

- *Políticas de flexibilidad laboral:* de las diversas políticas existentes, las más populares son la ausencia por emergencia familiar (en el 96% de las empresas esta política está disponible para los empleados), la flexibilidad de días de permiso (93%), el tiempo libre para formación (82%), excedencia para el cuidado de familiares (74%) y, por último, la jornada reducida (71%), seguida muy de cerca por el horario flexible (70%). Si lo miramos desde el otro lado, podemos destacar que las políticas de flexibilidad menos comunes son el banco de tiempo libre (13%) y el descanso “parón” profesional (30%). Destaca en este apartado que el 75% de las empresas afirma que, en algún grado, existe una política de sustitución de empleados en permiso, y en el 57% de ellas se realiza un esfuerzo especial para reintegrar a los trabajadores que regresan tras un permiso.
- Otro grupo importante de políticas se agrupa bajo el capítulo *apoyo profesional y personal*. Las políticas más implantadas son: cursos de gestión del tiempo (78%), asesoramiento de la trayectoria profesional, personal y familiar (62%), asesoramiento legal (52%) y la asistencia a expatriados/inmigrantes (51%). Y las menos implantadas son los cursos sobre el papel como padres/cónyuges (4%), cursos prenatal y sobre nutrición (13%), o cursos sobre conciliación trabajo y familia (16%).
- Entre los *servicios*, que tienen como objetivo principal reducir la carga de trabajo extralaboral del empleado, destacan el aparcamiento (79%), el restaurante de empresa (61%), la agencia de viajes (57%), el transporte (41%) y la información sobre guarderías o colegios locales (38%). El pago de guardería/canguro durante viajes de empresa u horas extras (5%), y el servicio de tintorería/lavandería (10%), son las dos medidas menos implantadas.
- Los *beneficios sociales y extrasalariales* tienen, en general, una buena acogida entre las empresas españolas, destacando sobre las otras el seguro de vida (89%), las compras descuento (72%), el ticket restaurante (58%) y el seguro médico para familiares (62%).

El siguiente punto en el estudio es el bloque de facilitadores, es decir, liderazgo, estrategia, comunicación y responsabilidad.

#### Facilitadores:

- *Liderazgo:* En líneas generales observamos que en muy pocas empresas ningún directivo es consciente del problema (4%), y casi un tercio de las empresas estudiadas (32%) afirman que gran parte de los directivos son conscientes de la necesidad de diseñar políticas que faciliten la conciliación de la vida familiar, laboral y personal. El 65% restante de empresas indicaron que parte de sus directivos son conscientes de la existencia de esta problemática, pero sólo el 29% es consciente de la necesidad de implementar algún tipo de medida.

Por otro lado, el 13% de las empresas admiten que los directivos y supervisores viven, promueven y animan a sus empleados a respetar la familia, y un 26% de los encuestados consideran que una gran parte de los directivos no ponen en práctica la cultura de conciliación. El 61% restante se reparte entre empresas en donde una minoría de los ejecutivos muestra cierto grado de ejemplaridad (42%) y las que dicen que la mayoría de los directivos son un ejemplo real para el resto de la organización (19%).

- *Estrategia:* En casi un tercio de las empresas analizadas (31%), las iniciativas familiarmente responsables no figuran en sus agendas; en el 36% sí forman parte, pero sólo se han implantado políticas aisladas, y en sólo un 22% de las compañías se han elaborado e implementado políticas, evaluadas con regularidad y con un alto índice de utilización por parte de los empleados.
- Si nos fijamos en la subvención para el desarrollo de un programa familiarmente responsable, observamos que gran parte de las empresas (49%) no dedican recursos para el estudio y el diseño de políticas. En el 29% se dedican recursos informalmente, y el 6% de las compañías ha diseñado y destinado un presupuesto específico. Finalmente, casi en el 16% el presupuesto considera cada año los recursos suficientes para impulsar nuevas políticas/prácticas familiarmente responsables.
- *Comunicación:* En el 37% de las empresas no existe un proceso informativo, y en sólo el 11% se realizan sesiones informativas abiertas a todos los empleados de la empresa. El canal de comunicación más común (52%) es el interno, a través del tablón de anuncios, intranet, boletines informativos, etc.
- *Responsabilidad:* No existe un grupo o persona responsable del proyecto empresa familiarmente responsable en el 35% de las empresas encuestadas, y en un 38% de los casos algún directivo o empleado le dedica una parte de su tiempo. En el 27% existe un equipo o persona responsable de este programa.

En tercer lugar, debemos hablar de la cultura de la empresa, es decir, de los frenos e impulsores existentes a la hora de implementar un programa de conciliación.

#### Cultura:

Entre los *frenos* más frecuentes en las empresas españolas, destacan la cultura de adicción al trabajo (64%), seguida de tener que llevar trabajo a casa (54%), de las trayectorias profesionales concebidas como carreras internacionales (52%), del considerar como trabajadores menos comprometidos a aquellos que utilizan políticas familiares (52%) y de que el rechazo de una promoción o traslado pone en peligro el progreso dentro de la empresa (52%).

Entre los *impulsores* existentes dentro de las compañías, destaca la comprensión ante la prioridad de la familia en el 96% de los casos, el estar bien visto hablar de la familia (95%) y las visitas de familiares al centro de trabajo (86%).

Finalmente, cabe hablar de los aspectos más relevantes con los que se enfrentan las empresas en España.

**Problemas:**

Sin duda, el problema relevante en las empresas españolas es el absentismo (46%), seguido por la falta de habilidad de los empleados para tomar nuevas iniciativas (34%), la falta de compromiso por parte de los empleados (31%) y el llegar tarde al trabajo (30%).

## Bibliografía

- Ariza, M. y O. de Oliveira (2004), «Imágenes de la familia en el cambio de siglo. Universo familiar y procesos demográficos contemporáneos», Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Autónoma de México (UNAM).
- Arriagada, I. (2005), «Los límites del uso del tiempo: dificultades para las políticas de conciliación familia y trabajo», CEPAL.
- Baker, G. (2003), «Men's participation as fathers in the Latin American and the Caribbean region. A critical literature review with policy considerations», Banco Mundial.
- Brett, J.M. (1997), «Family, sex and career advancement», en «Integrating work and family: challenges and choices for a changing world», Parasuman, S. y J.H. Greenhaus (eds.), Quorum.
- Carrasco, C. (2003), «Los tiempos de trabajo: entre la casa y el mercado. Nuevas aproximaciones de análisis de resultados», documento presentado a la Reunión de expertos: encuestas sobre uso del tiempo, Santiago de Chile, 11 y 12 de diciembre.
- CEPAL (2003), «Panorama social de América Latina», edición 2002-2003 (LC/G.2209-P/E); Publicación de las Naciones Unidas, nº de venta: S.03.II.G.185.
- CEPAL (2004), «Panorama Social de América Latina 2004», <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/6/20386/P20386.xml&txsl=/dds/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>
- CEPAL (2004), «América Latina y el Caribe: estimaciones y proyecciones de población 1950-2050», *Boletín demográfico*, nº 73 (LC/G.2225-P), Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE); División de Población de la CEPAL; Publicación de las Naciones Unidas, nº de venta: E/S.03.II.G.209.
- Chinchilla, M. N., S. Poelmans y C. León (2003), «Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas», IESE Business School-Universidad de Navarra.
- Coff, R.W. (1997), «Human assets and management dilemmas coping with hazards on the road to resource-based theory», *Academy of Management Review*, nº 22.
- Eurostat (1999), «Project on European integration indicators. People's Europe», [http://europa.eu.int/comm/cdp/working-paper/projet\\_on\\_european\\_integration.pdf](http://europa.eu.int/comm/cdp/working-paper/projet_on_european_integration.pdf)
- Eurostat (2001), «Impact of children on women's employment varies between Member States Both partners going to work is the norm», [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/news/2002/jun/111\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2002/jun/111_en.html)
- Eurostat (2002), «Eurostat Yearbook 2002, People in Europe», <http://europa.eu.int/comm/eurostat/public/datashop/print-product/EN?catalogue=Eurostat&product=Freeselect1-EN&mode=download>
- Eurostat (2002), «First result of the demographic data collection for 2001 in Europe», [http://europa.eu.int/comm/eurostat/Public/datashop/print-product/EN?catalogue=Eurostat&product=KS-NK-02-017-\\_-N-EN&mode=download](http://europa.eu.int/comm/eurostat/Public/datashop/print-product/EN?catalogue=Eurostat&product=KS-NK-02-017-_-N-EN&mode=download)

- Felmlee, D.H. (1995), «Causes and consequences of women's employment discontinuity, 1967-1973», *Work and Occupations*, nº 22.
- Frone, M.R., M. Russell y M.L. Cooper (1997), «Relation of work-family conflict to health outcomes: a four-year longitudinal study of employed parents», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nº 70.
- Glass, J. y T. Fujimoto (1995), «Employer characteristics and the provision of family responsive policies», *Work and Occupations*, nº 22, 4.
- Goodstein, J.D. (1994), «Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues», *Academy of Management Journal*, nº 37, 2.
- Gómez, S. y C. Martí (2004), «La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia», Cátedra SEAT de Relaciones Laborales, IESE Business School-Universidad de Navarra.
- Greenhaus, J.H., K.M. Collins, R. Singh y S. Parasuraman (1997), «Work and family influences on departure from public accounting», *Journal of Vocational Behaviour*, nº 50.
- Greenhaus, J.H. y S. Parasuraman (1997), «The integration of work and family life: barriers and solutions», en «Integrating work and family: challenges and choices for a changing world», Parasuraman, S. y J.H. Greenhaus (eds.), Quorum.
- Greenhaus J.H. y S. Parasuraman (1999), «Research on work, family and gender: current and future directions», en «Handbook of gender and work», Powell, G.N. (ed.), Sage.
- Greenhaus, J.H. y N.J. Beutell (1985), «Sources of conflict between work and family roles», *Academy of Management Review*, nº 10.
- Hall, D.T. y V.A. Parker (1993), «The role of workplace flexibility in managing diversity», *Organizational Dynamics*, nº 22, 1.
- Huselid, M.A. (1995), «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 3.
- Ingram, P. y T. Simons (1995), «Institutional and resources dependence determinants of responsiveness to work-family issues», *Academy of Management Journal*, nº 38, 3.
- Instituto Nacional de Estadística (1999), «Encuesta de Fecundidad 1999», <http://www.ine.es/prensa/np199.doc>
- Jelin, E. (2004), «The family in Argentina: Modernity, economic crisis and politics», «Handbook of Work Families», Adams, B. y J. Trost (eds.), Sage.
- Kanter, R. (1994), «Men and Women of the Corporation», Basic Books, Inc.
- Klerman, J.A. y A. Leibowitz (1999), «Job continuity among new mothers», *Demography*, nº 36.
- Konek, C.W. y S.L. Kitch (eds.) (1994), «Women and careers: issues and challenges», Sage.
- Lobel, S.A. (1999), «Impacts of diversity and work-life initiatives in organizations, en «Handbook of gender and work», Powell, G.N. (ed.), Sage.

- Lobel, S.A. y E.E. Kossek (1996), «Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: beyond the “family friendly” organization», en «Managing diversity: human resource strategies for transforming the workplace», Kossek, E.E y S.A. Lobel (eds.), Blackwell.
- Melé Carné, D. (2004), «Conciliar trabajo y familia: un reto para el siglo XXI», Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).
- Morgan, H. y F.J. Milliken (1992), «Keys to action: Understanding difference in organizations’ responsiveness to work-and-family issues», *Human Resource Management*, nº 31.
- Oppenheim-Mason, K. y L. Duberstein (1992), «Consequences of child care for parents’ well-being», en «Child care in the 1990s: trends and consequences», Both, A. (ed.), Erlbaum.
- Osterman, P. (1995), «Work/family programs and the employment relationship», *Administrative Science Quarterly*, nº 44.
- Pfeffer, J. (1994), «Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force», Harvard Business School Press.
- Poelmans, S., N. Chinchilla y P. Cardona (2003), «Family-friendly HRM policies and the employment relationship», *International Journal of Manpower*, nº 24, 3.
- Portales, C. (2001), «Business Strategy and Employment systems in Spain: an empirical analysis», en Gual, J. y J.E. Ricart (eds.), «Strategy, Organization and the Changing Nature of Work», Edward Elgar.
- Remery, C., A. van Doorne-Huisskes y J. Shippers (2003), «Family-friendly policies in The Netherlands», *Personnel Review*, nº 32, 4.
- SERNAM (2003), «Análisis de los costos y beneficios de implementar medidas de conciliación vida laboral y familiar en la empresa»,  
[http://www.sernam.cl/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc\\_49.pdf](http://www.sernam.cl/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc_49.pdf)
- United Nations (1995), «Concise report on the monitoring of world population trends and policies», <http://www.un.org/documents/ecosoc/cn9/1995/ecn91995-2.htm>
- United Nations (1997), «World Fertility Patterns 1997»,  
<http://www.un.org/esa/population/pubsarchive/fer/bferreu.htm>
- Varios autores (2005), «Anuario económico geopolítico mundial 2005», Ediciones Akal, S.A.
- Yang, N., C. Chen, J. Choi y Y. Zou (2000), «Sources of work-family conflict: a sino-U.S. comparison of the effects of work and family demands», *Academy of Management Journal*, vol. 43.

## Anexo 1

Escuelas de negocios colaboradoras

↪ BRASIL: Instituto Superior da Empresa



Contacto: Cesar Bullara ([cesarbullara@iese.org.br](mailto:cesarbullara@iese.org.br))

↪ COLOMBIA: Instituto de Alta Dirección Empresarial



Contacto: Juan Manuel Parra ([juanm.parra@inalde.edu.com](mailto:juanm.parra@inalde.edu.com))

↪ ECUADOR: Instituto de Desarrollo Empresarial



Contacto: José M<sup>a</sup> Vázquez ([jvazquez@ide.edu.ec](mailto:jvazquez@ide.edu.ec))

↪ GUATEMALA: Escuela de Negocios, Universidad del Istmo



TAYASAL ESCUELA DE NEGOCIOS  
Universidad del Istmo

Contacto: José Luis Fuentes ([fuentesj@unis.edu.gt](mailto:fuentesj@unis.edu.gt))

## Anexo 1 (continuación)

↳ MÉXICO: Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa



Contacto: Ricardo Aparicio ([raparicio@ipade.mx](mailto:raparicio@ipade.mx))

↳ PERÚ: Escuela de Dirección, Universidad de Piura



Contacto: Juan Carlos Pacheco ([jcpacheco@pad.edu](mailto:jcpacheco@pad.edu))

↳ URUGUAY: Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo



Contacto: Raúl Lagomarsino ([rlagomarsino@um.edu.uy](mailto:rlagomarsino@um.edu.uy))

## Anexo 2

### Normativa sobre conciliación en los países estudiados

- 
- Licencia de maternidad de 120 días, con goce integral del salario y prohibición de despido hasta pasados cinco meses del parto.
  - Dos períodos diarios de media hora para lactancia durante seis meses.
  - Licencia de paternidad de cinco días.
  - Servicio de guardería infantil para los hijos de las trabajadoras en todas las empresas con más de 29 empleadas mayores de 16 años.
  - Licencia de dos semanas en caso de aborto legal.
  - Permiso para la realización, como mínimo, de seis consultas médicas y demás exámenes complementarios durante el embarazo.
- 
- Licencia de maternidad de doce semanas remuneradas (Ley 50 de 1990), seis de ellas posteriores al parto (Decreto 956 de 1996). En caso de que el patrono no cumpla con la obligación, la trabajadora tiene derecho, como indemnización, al doble de la remuneración de los descansos no concedidos.
  - Descanso por lactancia de una hora diaria dividida en dos partes en los seis primeros meses del bebé (Ley 50 de 1990).
  - Licencia de paternidad: si ambos padres cotizan a la Seguridad Social, son ocho días hábiles, y si no, son cuatro días (Ley 755 de 2002). Este permiso sólo opera para los hijos nacidos de la cónyuge o de la compañera permanente. En este último caso se requerirán dos años de convivencia. Necesidad de que el padre haya cotizado durante las cien semanas previas al reconocimiento de la licencia remunerada de paternidad.
  - Licencia remunerada por aborto o parto prematuro no viable de entre 2-4 semanas, con certificado médico (Ley 50 de 1990). En caso de que el patrono no cumpla con la obligación, la trabajadora tiene derecho, como indemnización, al doble de la remuneración de los descansos no concedidos.
  - Subsidio alimentario a la mujer gestante y madre del menor de un año dentro del Plan Obligatorio de Salud (Ley 100 de 1993).
  - Empresas con más de 50 trabajadores y donde la jornada sea de 48 horas/semana, los trabajadores tienen derecho a dos horas para actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación (Ley 50 de 1990).
  - El artículo 89 del Código Sustantivo del Trabajo define un contrato de trabajo en el que el trabajador presta habitualmente servicios remunerados en su propio domicilio. El empleador necesita obtener previamente autorización del inspector de trabajo.
  - El artículo 51 de la Ley 789 de 2002, adicionado al artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo: el empleador y el empleado podrán acordar que la jornada semanal de 48 horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas como máximo seis días a la semana, con un día de descanso obligatorio.
  - Los trabajadores pueden trabajar un número de horas inferior a la jornada máxima legal, que es de 8 horas diarias y 48 a la semana. Existe una flexibilidad de jornada máxima diarias de dos horas más (es decir, diez) con el fin de hacer flexible la jornada o dar como descanso dos días en lugar de uno.
- 

Brasil

Colombia

## Anexo 2 (continuación)

|         |   |
|---------|---|
| Ecuador | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada laboral máxima de 8 horas diarias, pero las partes pueden acordar voluntariamente una jornada menor.</li> <li>• Durante las dos semanas anteriores al parto y diez posteriores, está prohibido trabajar. La madre, durante los nueve meses posteriores al parto, tendrá jornada de seis horas si el centro de trabajo no cuenta con guardería infantil.</li> <li>• Se pueden acumular vacaciones durante tres años y disfrutarlas en el 4º año.</li> <li>• Las empresas con más de 50 trabajadores deben establecer anexo o próximo a ellas un servicio de guardería infantil y proporcionar gratuitamente local, protección, alimentación... para este servicio.</li> <li>• Cuando el lugar de trabajo esté situado a más de 2 kilómetros de la población más cercana, la empresa deberá establecer una escuela cuando haya una población escolar de al menos 20 niños.</li> <li>• Se instalará comedor si la empresa estuviera situada a más de 2 kilómetros de la población más cercana.</li> <li>• Existen licencias de tres días en caso de fallecimiento de un cónyuge o parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad, hasta cuatro horas para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por ley, el tiempo necesario para acudir a requerimientos o notificaciones judiciales y tiempo necesario para ser atendido por el servicio médico del IESS.</li> </ul>  |
| España  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario laboral flexible. Real Decreto legislativo 1/1995. (Estatuto de los Trabajadores) Capítulo 3, art. 41. Capítulo 2, art. 32.</li> <li>• Trabajo a tiempo parcial. Real Decreto legislativo 1/1995. (Estatuto de los Trabajadores) Capítulo 1, art. 12, modificado por la ley 12/2001, capítulo 1.</li> <li>• Empleos compartidos. Real Decreto legislativo 1/1995. (Estatuto de los Trabajadores) Art. 12 y RD 1131/2002.</li> <li>• Jornada laboral reducida. Ley 39/1999. Capítulo 1, art. 2º. Motivos: hijos menores de seis años o minusválido físico, psíquico o sensorial, y riesgo de embarazo.</li> <li>• Horas anuales. Real Decreto legislativo 1/1995. (Estatuto de los Trabajadores) Art. 34. RD 1561/1995 de jornadas especiales.</li> <li>• Permiso por maternidad con una duración de dieciséis semanas, ampliables en el supuesto de parto múltiple en dos semanas más por cada hijo a partir del segundo. Es obligatorio que seis de estas semanas sean inmediatamente posteriores al parto. La Ley 39/1999, Capítulo 1, art. 5º.</li> <li>• Licencia o permiso por paternidad de dos días (cuatro en caso de desplazamiento). Ley 39/1999, Capítulo 1, art.1.</li> <li>• Excedencia de un período no superior a tres años para atender al cuidado de hijos, a contar desde la fecha de nacimiento. Ley 39/1999, Capítulo 1, art. 4º.</li> <li>• Permiso de lactancia de una hora diaria para hijos menores de nueve meses, que puede fraccionarse en dos partes de treinta minutos cada una. Ley 39/1999, Capítulo 1, art. 2º.</li> <li>• Los trabajadores, además de la excedencia para el cuidado de hijos menores de tres años, pueden acogerse a una excedencia no superior a un año para atender al cuidado de un familiar, de hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad, por razones de edad, accidente o enfermedad. Ley 39/1999, Capítulo 1, arts. 4º y 5º. Estatuto de los Trabajadores (art. 46.3) modif. Ley 51/2003, disposición adicional 1ª, disposición adicional 14ª, LGSS/94 (art. 180) modif. Ley 52/2003, art. 19.3.</li> <li>• Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas. Ley 1/1995, Capítulo 2, Sección 5ª, art. 37.</li> <li>• Tiempo libre para asuntos personales o tiempo de familia. Ley 1/1995, Capítulo 2, Sección 5ª, art. 37; Ley 41/1994.</li> <li>• Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar. Ley 1/1995, Capítulo 2, Sección 5ª, art. 37.</li> <li>• Flexibilidad en el lugar de trabajo. Ley 1/1995. Capítulo 3, art. 40.</li> </ul> |

## Anexo 2 (continuación)

- Jornada laboral de 8 horas diarias o 48 semanales en caso de trabajo diurno, y de 6 horas diarias o 36 semanales en caso de trabajo nocturno (art. 102 Constitución Política de la República de Guatemala).
  - El Código de Trabajo obliga a los empleadores a conceder licencias con goce de sueldo a los trabajadores en los siguientes casos: a) por fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unido de hecho el trabajador, o de los padres o hijos, tres días; b) por matrimonio, cinco días; c) por nacimiento de hijo, dos días; d) para responder citaciones judiciales; e) por desempeño de función sindical...
  - Permiso de maternidad: descanso en los treinta días anteriores al parto y en los cincuenta y cuatro siguientes al mismo con derecho al 100% del sueldo; los días que no se puedan disfrutar antes del parto, se acumularán para ser disfrutados en la etapa post-parto, de tal manera que la madre trabajadora goce de 84 días efectivos de descanso (art. 102 Constitución Política de la República de Guatemala y art. 152 Código de Trabajo).
  - En caso de aborto no intencional o de parto prematuro no viable, los descansos remunerados de maternidad se reducen a la mitad (art. 152 Código de Trabajo).
  - La trabajadora que adopte a un menor de edad tendrá derecho a la licencia post-parto como período de adaptación (art. 152 Código de Trabajo).
  - Permiso de lactancia: dos períodos al día o posibilidad de acumularlos y entrar una hora después o salir una hora antes del trabajo durante diez meses (art. 102 Constitución Política de la República de Guatemala y art. 153 Código de Trabajo).
  - Todo empleador que tenga a su servicio a más de treinta trabajadoras queda obligado a acondicionar un local a propósito para que las madres alimenten sin peligro a sus hijos menores de tres años y para que puedan dejarlos allí durante las horas de trabajo, bajo el cuidado de una persona idónea designada y pagada por él (art. 155 Código de Trabajo).
- 
- Jornada laboral diurna de máximo 8 horas, nocturna de 7 horas y mixta de 7 ½ horas (art. 61, Ley Federal de Trabajo).
  - Permiso de maternidad de doce semanas, seis anteriores y seis posteriores al parto, con el 100% del salario. Este período se puede alargar en caso de imposibilidad para trabajar a causa del embarazo o parto con el 50% del salario. Derecho a regresar al puesto de trabajo que se desempeñaba, siempre que no haya transcurrido un año desde el parto (art. 70, Ley Federal de Trabajo).
  - Permiso de lactancia de dos reposos extraordinarios por día de ½ hora (art. 70, Ley Federal de Trabajo).
  - Servicio de atención infantil durante las horas de trabajo para las madres que trabajan y trabajadores viudos o divorciados que necesiten que alguien cuide a sus hijos a partir de los 43 días de nacidos hasta los cuatro años. Las guarderías se encargan de la higiene de los niños, de su alimentación, atención médica, educación y recreación.
  - Semana laboral comprimida (art. 59, Ley Federal de Trabajo) y Jornada laboral reducida (art. 72, Ley Federal de Trabajo).
  - Abandono del lugar de trabajo por emergencia familiar previo aviso al patrono (art. 134, fracción V, Ley Federal de Trabajo).

Guatemala

México

## Anexo 2 (continuación)

|         |  |
|---------|--|
| Perú    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La jornada laboral de 8 horas diarias o 48 semanales (Decreto legislativo N° 854, aprobado por Decreto Supremo N° 007-2002-TR. Ley de jornada, horario de trabajo y trabajo sobretiempo).</li> <li>• Derecho a trabajo a tiempo parcial, es decir, una jornada inferior a cuatro horas diarias o a 24 horas semanales, considerando la semana laboral de seis o cinco días. Pueden celebrarse contratos a tiempo parcial sin limitación alguna (Ley de productividad y competitividad laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR.) Estos trabajadores no tienen derecho a CTS, vacaciones ni indemnización por despido arbitrario.</li> <li>• Posibilidad de jornada laboral reducida si se accede a tener un sueldo proporcionalmente inferior. Sin embargo, a partir de cuatro horas de trabajo diarias debe recibir como mínimo la RMV (Remuneración Mínima Vital) (Decreto legislativo N° 854, aprobado por Decreto Supremo N° 007-2002-TR. Ley de jornada, horario de trabajo y trabajo sobretiempo).</li> <li>• Permiso de maternidad de 45 días de descanso prenatal y 45 días de descanso post-natal. El descanso post-natal se extenderá por treinta días naturales adicionales en los casos de nacimiento múltiple (Ley N° 26644).</li> <li>• Permiso por adopción de treinta días, contados a partir del día siguiente de expedida la Resolución Administrativa de Colocación Familiar y suscrita la respectiva Acta de Entrega del niño (Ley N° 27409).</li> <li>• La madre trabajadora, al término del período post-natal, tiene derecho a una hora diaria de permiso por lactancia materna, hasta que el hijo tenga como mínimo seis meses de edad. Este derecho no puede ser compensado ni sustituido por ningún otro beneficio (Ley N° 27240).</li> <li>• Banco de tiempo libre: los empleados pueden reducir su descanso vacacional de treinta a quince días con la debida compensación. Es la denominada venta de vacaciones. El límite máximo son quince días, es decir, el trabajador no puede tener menos de quince días de descanso (Decreto legislativo N° 713).</li> <li>• Derecho a trabajo desde casa (Decreto Legislativo N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR.).</li> </ul> |
| Uruguay | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada laboral de como máximo 8 horas diarias o 44/48 semanales, dependiendo del sector (Ley N° 15.996).</li> <li>• Licencia por maternidad de doce semanas, con obligatoriedad de disfrutar seis de estas semanas después del parto (Decreto-Ley N° 15.084). En caso de enfermedad se podrá otorgar una licencia suplementaria de no más de seis meses. Las funcionarias gozan de trece semanas de permiso.</li> <li>• Derecho a permiso de paternidad de tres días para funcionarios públicos (Ley N° 16.104). Numerosos convenios colectivos incluyen este derecho para la actividad privada.</li> <li>• Licencia en caso de adopción de seis semanas continuas (Ley N° 17.292).</li> <li>• Para los funcionarios públicos, la Ley N° 16.104 prevé la concesión de una «licencia especial» de hasta treinta días con goce de sueldo.</li> </ul>   |

## Anexo 3

### Políticas comparadas

|  | BRASIL<br>Grandes | COLOMBIA<br>Grandes | ECUADOR<br>Grandes-Pymes | ESPAÑA<br>Grandes-Pymes | GUATEMALA<br>Pymes | MÉXICO<br>Grandes-Pymes | PERÚ<br>Grandes-Pymes | URUGUAY<br>Pymes |
|--|-------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|-----------------------|------------------|
| <b>1.1. Flexibilidad: flexibilidad horaria</b>   |                   |                     |                          |                         |                    |                         |                       |                  |
| 1. Horario laboral flexible                      | 51%               | 62%                 | 40%                      | 70%                     | 54%                | 70%                     | 52%                   | 35%              |
| 2. Trabajo a tiempo parcial                      | 16%               | 38%                 | 34%                      | 65%                     | 41%                | 56%                     | 34%                   | 25%              |
| 3. Semana laboral comprimida                     | 39%               | 45%                 | 37%                      | 42%                     | 45%                | 50%                     | 49%                   | 25%              |
| 4. Jornada laboral reducida                      | 10%               | 34%                 | 27%                      | 71%                     | 30%                | 48%                     | 26%                   | 35%              |
| <b>1.2. Flexibilidad: modalidades de permiso</b> |                   |                     |                          |                         |                    |                         |                       |                  |
| 1. Maternidad más allá de la ley                 | 16%               | 36%                 | 34%                      | 58%                     | 62%                | 58%                     | 48%                   | 85%              |
| 2. Paternidad más allá de la ley                 | 14%               | 31%                 | 19%                      | 44%                     | 54%                | 43%                     | 25%                   | 60%              |
| 3. Excedencia cuidado hijos/progenitores         | 16%               | 41%                 | 35%                      | 74%                     | 71%                | 41%                     | 36%                   | 55%              |
| 4. Parón profesional*                            | 22%               | 46%                 | 27%                      | 30%                     | -                  | 44%                     | 21%                   | -                |
| 5. Bancos tiempo libre                           | 10%               | 25%                 | 18%                      | 13%                     | 43%                | 32%                     | 23%                   | 0%               |
| 6. Flexibilidad en días/vacaciones cortas        | 71%               | 94%                 | 90%                      | 93%                     | 96%                | 93%                     | 97%                   | 100%             |
| 7. Abandono por emergencia                       | 65%               | 90%                 | 83%                      | 96%                     | 92%                | 96%                     | 91%                   | 70%              |
| 8. Tiempo libre para formación*                  | 65%               | 85%                 | 91%                      | 82%                     | -                  | 75%                     | 85%                   | -                |
| 9. Ventajas laborales durante permiso            | 49%               | 39%                 | 41%                      | 50%                     | 36%                | 55%                     | 49%                   | 30%              |
| 10. Política de sustitución de empleados         | 78%               | 65%                 | 68%                      | 75%                     | 65%                | 57%                     | 61%                   | 90%              |
| 11. Esfuerzo reintegro de empleados              | 69%               | 41%                 | 60%                      | 57%                     | 64%                | 65%                     | 45%                   | 85%              |
| <b>1.3. Flexibilidad espacio</b>                 |                   |                     |                          |                         |                    |                         |                       |                  |
| 1. Trabajo a distancia                           | 39%               | 60%                 | 36%                      | 44%                     | 43%                | 68%                     | 37%                   | 10%              |
| 2. Teledespachos                                 | 35%               | 52%                 | 21%                      | 50%                     | 17%                | 63%                     | 21%                   | 10%              |
| 3. Videoconferencia*                             | 59%               | 61%                 | 27%                      | 69%                     | -                  | 74%                     | 39%                   | -                |
| <b>1.4. Apoyo profesional</b>                    |                   |                     |                          |                         |                    |                         |                       |                  |
| 1. Asistencia trayectoria laboral                | 57%               | 78%                 | 71%                      | 62%                     | 56%                | 70%                     | 75%                   | 35%              |
| 2. Asistencia psicológico/familiar               | 61%               | 57%                 | 48%                      | 44%                     | 38%                | 57%                     | 37%                   | 25%              |
| 3. Asistencia legal*                             | 53%               | 78%                 | 55%                      | 52%                     | -                  | 79%                     | 71%                   | -                |
| 4. Asistencia financiero/fiscal*                 | 37%               | 64%                 | 64%                      | 38%                     | -                  | 46%                     | 41%                   | -                |
| 5. Asistencia expatriados                        | 41%               | 53%                 | 28%                      | 51%                     | 25%                | 77%                     | 29%                   | 0%               |

## Anexo 3 (continuación)

|  |     |     |      |     |     |      |      |      |  |
|--|-----|-----|------|-----|-----|------|------|------|--|
| <b>1.5. Servicios: formación y desarrollo</b>            |     |     |      |     |     |      |      |      |  |
| 1. Curso prenatal y sobre nutrición                      | 22% | 29% | 22%  | 13% | 8%  | 37%  | 30%  | 10%  |  |
| 2. Papel como padres/cónyuges                            | 18% | 41% | 39%  | 4%  | 4%  | 32%  | 30%  | 0%   |  |
| 3. Conciliación trabajo y familia                        | 22% | 34% | 44%  | 16% | 12% | 48%  | 34%  | 20%  |  |
| 4. Gestión del tiempo                                    | 69% | 73% | 81%  | 78% | 60% | 78%  | 60%  | 95%  |  |
| 5. Gestión del estrés                                    | 51% | 68% | 50%  | 47% | 32% | 61%  | 42%  | 85%  |  |
| 6. Gestión de la diversidad*                             | 29% | 22% | 18%  | 21% | -   | 53%  | 24%  | -    |  |
| <b>1.6. Servicios: cuidado de familiares</b>             |     |     |      |     |     |      |      |      |  |
| 1. Información guarderías y colegios locales             | 63% | 36% | 36%  | 38% | 33% | 48%  | 27%  | 30%  |  |
| 2. Información centros cuidados ancianos/ discapacitados | 49% | 30% | 38%  | 26% | 33% | 39%  | 28%  | 45%  |  |
| 3. Guardería para hijos                                  | 65% | 20% | 12%  | 31% | 4%  | 50%  | 9%   | 40%  |  |
| 4. Provisión/pago guardería horas extras                 | 10% | 11% | 10%  | 5%  | 8%  | 13%  | 7%   | 0%   |  |
| <b>1.7. Servicios: otros*</b>                            |     |     |      |     |     |      |      |      |  |
| 1. Tintorería/lavandería                                 | 4%  | 19% | 9%   | 10% | -   | 44%  | 18%  | -    |  |
| 2. Compras   | 10% | 24% | 18%  | 15% | -   | 27%  | 18%  | -    |  |
| 3. Transporte  | 69% | 53% | 91%  | -   | -   | 71%  | 55%  | -    |  |
| 4. Aparcamiento  | 98% | 85% | 100% | -   | -   | 94%  | 100% | -    |  |
| 5. Restaurante   | 86% | 68% | 82%  | 61% | -   | 100% | 97%  | -    |  |
| 6. Centro deporte  | 45% | 52% | 64%  | 21% | -   | 75%  | 35%  | -    |  |
| 7. Sucursal bancaria                                     | 71% | 40% | 36%  | -   | -   | 72%  | 33%  | -    |  |
| 8. Agencia de viajes                                     | 45% | 45% | 18%  | -   | -   | 67%  | 18%  | -    |  |
| <b>1.8 Beneficios extrasalariales</b>                    |     |     |      |     |     |      |      |      |  |
| 1. Seguro de vida  | 92% | 72% | 83%  | 89% | 35% | 100% | 76%  | 35%  |  |
| 2. Seguro médico para familiares                         | 82% | 54% | 70%  | 62% | 25% | 95%  | 68%  | 40%  |  |
| 3. Seguro médico de accidentes fuera                     | 76% | 65% | 79%  | 66% | 48% | 86%  | 69%  | 75%  |  |
| 4. <i>Outplacement*</i>                                  | 65% | 40% | 27%  | 49% | -   | 67%  | 44%  | -    |  |
| 5. Plan de jubilación                                    | 53% | 35% | 50%  | 57% | 20% | 86%  | 21%  | 100% |  |
| 6. Ticket restaurante                                    | 71% | 54% | 62%  | 58% | 38% | 44%  | 28%  | 20%  |  |
| 7. Retribución a la carta                                | 14% | 48% | 54%  | 34% | 33% | 55%  | 35%  | 5%   |  |
| 8. Compras descuento                                     | 57% | 65% | 71%  | 72% | 46% | 83%  | 51%  | 15%  |  |

\* Preguntas realizadas solamente a empresas grandes (+ 250 empleados).

# Anexo 4

## Facilitadores comparados

|  | BRASIL<br>Grandes        | COLOMBIA<br>Grandes      | ECUADOR<br>Grandes-Pymes | ESPAÑA<br>Grandes-Pymes  | GUATEMALA<br>Pymes      | MÉXICO<br>Grandes-Pymes  | PERÚ<br>Grandes-Pymes   | URUGUAY<br>Pymes         |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| <b>Facilitadores</b>   |                          |                          |                          |                          |                         |                          |                         |                          |
| <b>Liderazgo</b>   |                          |                          |                          |                          |                         |                          |                         |                          |
| 1. ¿Los directivos son conscientes del problema?                         | 2%<br>22%<br>29%<br>47%  | 3%<br>28%<br>38%<br>30%  | 5%<br>29%<br>36%<br>31%  | 4%<br>36%<br>29%<br>32%  | 0%<br>35%<br>17%<br>48% | 17%<br>20%<br>23%<br>40% | 5%<br>35%<br>33%<br>27% | 15%<br>30%<br>35%<br>20% |
| 2. Ejemplaridad de los directivos  | 18%<br>31%<br>27%<br>24% | 8%<br>42%<br>28%<br>22%  | 2%<br>31%<br>43%<br>24%  | 26%<br>42%<br>19%<br>13% | 0%<br>22%<br>35%<br>43% | 20%<br>27%<br>17%<br>37% | 5%<br>36%<br>37%<br>21% | 10%<br>75%<br>5%<br>10%  |
| <b>Estrategia</b>  |                          |                          |                          |                          |                         |                          |                         |                          |
| 1. Implantación de las políticas   | 39%<br>33%<br>8%<br>20%  | 60%<br>27%<br>8%<br>5%   | 48%<br>31%<br>12%<br>10% | 31%<br>36%<br>11%<br>22% | 70%<br>17%<br>4%<br>9%  | 47%<br>20%<br>13%<br>20% | 57%<br>30%<br>5%<br>8%  | 40%<br>40%<br>15%<br>5%  |
| 2. Presupuesto   | 47%<br>29%<br>10%<br>14% | 35%<br>52%<br>3%<br>10%  | 78%<br>10%<br>7%<br>5%   | 49%<br>29%<br>6%<br>16%  | 88%<br>13%<br>0%<br>0%  | 43%<br>30%<br>17%<br>10% | 73%<br>15%<br>7%<br>6%  | 65%<br>30%<br>5%<br>0%   |
| <b>Comunicación</b>  |                          |                          |                          |                          |                         |                          |                         |                          |
| 1. Información dentro de la empresa                                      | 49%<br>35%<br>0%<br>16%  | 37%<br>43%<br>8%<br>12%  | 50%<br>36%<br>7%<br>7%   | 37%<br>52%<br>0%<br>11%  | 72%<br>16%<br>4%<br>8%  | 47%<br>40%<br>3%<br>10%  | 58%<br>30%<br>0%<br>11% | 45%<br>55%<br>0%<br>0%   |
| 2. Información fuera de la empresa                                       | 37%<br>29%<br>14%<br>20% | 42%<br>37%<br>12%<br>10% | 49%<br>32%<br>17%<br>2%  | 47%<br>19%<br>19%<br>15% | 58%<br>21%<br>13%<br>8% | 43%<br>20%<br>20%<br>17% | 51%<br>36%<br>8%<br>5%  | 50%<br>30%<br>15%<br>5%  |
| <b>Responsabilidad</b>   |                          |                          |                          |                          |                         |                          |                         |                          |
| 1. Consecuencias para directivos que vayan en contra de la conciliación  | 20%<br>55%<br>24%<br>2%  | 22%<br>43%<br>32%<br>3%  | 16%<br>46%<br>32%<br>5%  | 16%<br>61%<br>22%<br>1%  | 6%<br>78%<br>11%<br>6%  | 23%<br>37%<br>37%<br>3%  | 20%<br>54%<br>21%<br>5% | 15%<br>70%<br>15%<br>0%  |
| 2. ¿Quién es responsable del proyecto empresa familiarmente responsable? | 45%<br>33%<br>8%<br>14%  | 45%<br>37%<br>15%<br>3%  | 46%<br>41%<br>12%<br>0%  | 35%<br>38%<br>17%<br>10% | 64%<br>36%<br>0%<br>0%  | 37%<br>43%<br>10%<br>10% | 55%<br>42%<br>3%<br>0%  | 55%<br>30%<br>15%<br>0%  |

## Anexo 5

### Cultura comparada

|  | BRASIL<br>Grandes | COLOMBIA<br>Grandes | ECUADOR<br>Grandes-Pymes | ESPAÑA<br>Grandes-Pymes | GUATEMALA<br>Pymes | MÉXICO<br>Grandes-Pymes | PERÚ<br>Grandes-Pymes | URUGUAY<br>Pymes |
|--|-------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|-----------------------|------------------|
| <b>Cultura</b>   |                   |                     |                          |                         |                    |                         |                       |                  |
| <b>Frenos</b>  |                   |                     |                          |                         |                    |                         |                       |                  |
| 1. Llevarse trabajo a casa   | 55%               | 57%                 | 72%                      | 54%                     | 39%                | 75%                     | 58%                   | 30%              |
| 2. Peligro en el progreso por rechazar un traslado                     | 49%               | 30%                 | 49%                      | 52%                     | 32%                | 52%                     | 37%                   | 55%              |
| 3. Molesta que las mujeres tomen permisos                              | 18%               | 40%                 | 32%                      | 50%                     | 30%                | 48%                     | 39%                   | 75%              |
| 4. Para progresar, trabajar más de 50h/semana                          | 37%               | 37%                 | 38%                      | 40%                     | 35%                | 61%                     | 48%                   | 80%              |
| 5. Utilizar políticas familiares igual a trabajador menos comprometido | 12%               | 23%                 | 43%                      | 52%                     | 19%                | 53%                     | 22%                   | 35%              |
| 6. Molesta que los hombres tomen permiso*                              | 8%                | 27%                 | 60%                      | 34%                     | -                  | 14%                     | 13%                   | -                |
| 7. Menos oportunidad de progreso por utilizar horario flexible         | 6%                | 8%                  | 30%                      | 33%                     | 17%                | 47%                     | 24%                   | 60%              |
| 8. Cultura arriba o fuera  | 31%               | 25%                 | 32%                      | 43%                     | 14%                | 42%                     | 30%                   | 30%              |
| 9. Carreras internacionales*   | 57%               | 33%                 | 25%                      | 52%                     | -                  | 75%                     | 42%                   | -                |
| 10. Cultura de "adictos al trabajo"                                    | 57%               | 52%                 | 62%                      | 64%                     | 43%                | 69%                     | 64%                   | 80%              |
| <b>Impulsores</b>  |                   |                     |                          |                         |                    |                         |                       |                  |
| 1. Respeto por la familia, valor de la empresa                         | 88%               | 85%                 | 95%                      | 80%                     | 88%                | 100%                    | 88%                   | 100%             |
| 2. Se promueve la "empleabilidad"                                      | 73%               | 73%                 | 92%                      | 86%                     | 46%                | 85%                     | 77%                   | 100%             |
| 3. Se invita a los familiares a visitar la empresa                     | 86%               | 82%                 | 88%                      | 86%                     | 75%                | 85%                     | 83%                   | 95%              |
| 4. Se anima a irse del trabajo pasada cierta hora                      | 84%               | 83%                 | 73%                      | 76%                     | 65%                | 78%                     | 73%                   | 95%              |
| 5. Se realizan evaluaciones personalizadas                             | 49%               | 62%                 | 59%                      | 64%                     | 42%                | 89%                     | 65%                   | 85%              |
| 6. Cultura de <i>coaching</i> y desarrollo personal                    | 88%               | 87%                 | 90%                      | 76%                     | 70%                | 79%                     | 91%                   | 90%              |
| 7. Se invita a los cónyuges a participar en actividades                | 84%               | 83%                 | 73%                      | 76%                     | 48%                | 73%                     | 72%                   | 100%             |
| 8. Los directivos son comprensivos ante la prioridad de la familia     | 94%               | 93%                 | 98%                      | 96%                     | 92%                | 100%                    | 98%                   | 100%             |
| 9. Está bien visto hablar de la familia en la empresa                  | 98%               | 93%                 | 98%                      | 95%                     | 88%                | 100%                    | 95%                   | 100%             |
| 10. Se tienen en cuenta las preocupaciones familiares                  | 84%               | 90%                 | 90%                      | 88%                     | 79%                | 96%                     | 91%                   | 90%              |
| 11. Se está a favor de cumplir las responsabilidades familiares        | 92%               | 90%                 | 95%                      | 91%                     | 88%                | 96%                     | 89%                   | 100%             |
| 12. Los directivos son un buen ejemplo                                 | 96%               | 92%                 | 98%                      | 88%                     | 96%                | 97%                     | 99%                   | 100%             |

\* Preguntas realizadas solamente a empresas grandes (+ 250 empleados).

## Anexo 6

### Resultados comparados

| Resultados  | BRASIL<br>Grandes | COLOMBIA<br>Grandes | ECUADOR<br>Grandes-Pymes | ESPAÑA<br>Grandes-Pymes | GUATEMALA<br>Pymes | MÉXICO<br>Grandes-Pymes | PERÚ<br>Grandes-Pymes | URUGUAY<br>Pymes |
|---|-------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------|-------------------------|-----------------------|------------------|
| <b>¿En qué medida plantean problemas para su empresa?</b> |                   |                     |                          |                         |                    |                         |                       |                  |
| 1. Llegar tarde al trabajo                                | 12%               | 43%                 | 18%                      | 30%                     | 38%                | 43%                     | 30%                   | 25%              |
| 2. Rotación   | 12%               | 36%                 | 23%                      | 15%                     | 35%                | 43%                     | 10%                   | 15%              |
| 3. Traslados de empleados                                 | 0%                | 16%                 | 5%                       | 15%                     | 5%                 | 21%                     | 2%                    | 5%               |
| 4. Empleados que se niegan a viajar                       | 8%                | 24%                 | 11%                      | 24%                     | 5%                 | 21%                     | 10%                   | 0%               |
| 5. Absentismo   | 20%               | 48%                 | 26%                      | 46%                     | 29%                | 32%                     | 16%                   | 40%              |
| 6. Contratación de empleados clave                        | 8%                | 60%                 | 32%                      | 21%                     | 19%                | 54%                     | 14%                   | 65%              |
| 7. Conflicto trabajo-familia                              | 16%               | 29%                 | 23%                      | 21%                     | 17%                | 18%                     | 6%                    | 5%               |
| 8. Problemas relacionados con el estrés                   | 14%               | 50%                 | 58%                      | 30%                     | 17%                | 36%                     | 16%                   | 55%              |
| 9. Falta de compromiso por parte de los empleados         | 33%               | 62%                 | 48%                      | 31%                     | 33%                | 57%                     | 25%                   | 0%               |