

# RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA (RFC)



**ESTUDIO IFREI 1.5**

**España**

## Patronos



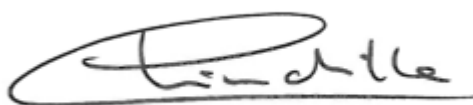
## Prólogo

Querido lector:

Tienes en tus manos el informe del IFREI que corresponde al estudio realizado entre el año 2015 y 2016. Es una actualización, con nuevos datos, de los que ya hicimos en el año 2011—2012 y en el 2013-2014. Este que tienes en tus manos es un estudio dirigido desde el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (ICWF en sus siglas en inglés). Sale con el esfuerzo y la colaboración de tantos investigadores en los países en los que trabajamos, que aportan su trabajo, su buen hacer y su ilusión para hacer de esta sociedad un lugar donde las personas puedan desarrollar su potencial profesional y cuidar de sus familias.

Te animo que al leer este informe encuentres en él algo que en tu labor profesional diaria pueda ayudarte: como directivo, emprendedor o empleado. Tú eres un agente de cambio y seguro que hay algo que puedes hacer para que más personas se beneficien de entornos enriquecedores. Si tienes responsabilidades políticas aún mejor, en ese caso no dejes de pensar en los cambios legislativos que podrían fomentar que más y más personas desarrollen sus tareas en empresas que fomentan la Responsabilidad Familiar Corporativa.

Tenemos la confianza de que este camino que comenzamos a recorrer en un lejano 1999, seguirá discurriendo por veredas que harán de esta sociedad un lugar mejor para el desarrollo de las familias. Contamos contigo.



Prof. Nuria Chinchilla

Fundadora y directora del ICWF

IESE Business School



Prof. Mireia Las Heras

Directora de investigación del ICWF

IESE Business School

## ÍNDICE

<b>Patronos</b>	<b>2</b>
<b>Prólogo</b>	<b>3</b>
<b>Dirección de la investigación IFREI</b>	<b>5</b>
<b>A. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO IFREI</b>	<b>7</b>
<b>1. ¿Qué es la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC)?</b>	<b>8</b>
1.1. Modelo de trabajo del estudio .....	8
1.2. Los distintos entornos .....	10
1.3. Impacto de la RFC en la organización, en los empleados y en su entorno social .....	12
<b>2. Objetivo del estudio IFREI</b>	<b>14</b>
<b>3. Metodología del estudio IFREI sobre la Responsabilidad Familiar Corporativa</b>	<b>14</b>
<b>4. Muestra del estudio IFREI 1.5 a nivel mundial</b>	<b>15</b>
<b>B. DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA: POLÍTICAS, LIDERAZGO Y CULTURA</b>	<b>18</b>
<b>6. Políticas de RFC:</b>	<b>18</b>
6.1. Flexibilidad en el tiempo y en el espacio .....	18
6.2. Apoyo Familiar .....	21
6.3. Información .....	24
6.4. Políticas futuras más deseadas y cambio de jornada en España .....	26
<b>7. Liderazgo de RFC</b>	<b>27</b>
7.3. Liderazgo de RFC .....	28
7.4. Evaluación del supervisor: Qué competencias demuestra .....	29
7.5. Preferencias de los colaboradores: Qué competencias desearía que tuviese su supervisor .....	31
<b>8. Cultura de RFC</b>	<b>33</b>
8.3. Respeto de los colegas a excedencias .....	33
8.4. Consecuencias negativas para la carrera .....	34
8.5. Expectativas respecto a la carga y horas de trabajo .....	35
<b>C. IMPACTO DE LA RFC EN: LA ORGANIZACIÓN, LOS EMPLEADOS Y EL ENTORNO SOCIAL</b>	<b>36</b>
<b>9. Impacto de la RFC en la organización</b>	<b>36</b>
9.3. Intención de dejar la empresa .....	36
9.4. Conflicto Trabajo- Familia .....	37
9.5. Igualdad de oportunidades entre hombre y mujer .....	38
.....	39
9.6. Calidad de la experiencia en el trabajo .....	40
<b>10. Impacto de la RFC en los empleados</b>	<b>42</b>
10.3. Horas de dedicación al trabajo .....	42
10.4. Satisfacción con la integración trabajo – familia .....	43
10.5. Autonomía en el trabajo .....	43
10.6. Motivaciones .....	45
<b>11. Impacto de la RFC en el entorno social</b>	<b>47</b>
11.3. Tiempo de dedicación a los hijos (cuando estos son menores 14 años) .....	48
11.4. Aporte a la educación y bienestar de los hijos .....	49
<b>D. Conclusión</b>	<b>55</b>
<b>E. Países colaboradores del estudio IFREI sobre RFC</b>	<b>56</b>
<b>F. Bibliografía</b>	<b>65</b>

## Dirección de la investigación IFREI



**Nuria Chinchilla**

Profesora del IESE Business School desde 1984. Fundadora y Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF). Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Navarra, MBA y doctora en Dirección de Empresas por el IESE Business School. Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona. Diplomada en Harvard Business School y en Stanford Graduate School of Management. Asesora de empresas y gobiernos. Miembro de Consejos de Administración, candidata de España para el CEDAW (ONU 2012). Vicepresidenta de la Plataforma para la Familia Cataluña-ONU 2014. Fue elegida como una de las “Top 100 Mujeres Líderes” en el ranking realizado por “Mujeres y Cía”, y una de las 10 top en el campo de pensadoras en España. Premio FEDEPE 2001 a la Mujer Directiva, Most Valuable Speaker en 2007 (Interban Network). Premio ASEM de Oro y de la Fundación Alares por su aportación a la Conciliación Empresa & Familia, y Premio “Global Inspiring Women Worldwide Award 2014” de la W.I.N Conference por su excepcional trayectoria inspirando a mujeres de todo el mundo. Miembro del Top Ten Management Español y de diversas asociaciones profesionales y académicas internacionales. Escritora de diversos libros, tales como “La ambición femenina” o “Dueños de nuestro destino”. La Universidad de Stanford escribió un caso sobre ella: Nuria Chinchilla: The Power to Change Workplaces (2008). @nuriachinchilla



**Mireia Las Heras**

Profesora Agregada de IESE Business School de la Universidad de Navarra, Directora de Investigación del Centro Internacional Trabajo Familia. Se graduó en Ingeniería Industrial en la Universidad Politécnica de Catalunya, es Máster por el IESE, y tiene un Doctorado en Administración de Empresas por la Universidad de Boston.

Ha publicado e investigado en temas relacionados con la integración trabajo-familia alrededor del mundo, sobre mujer y liderazgo, sobre desarrollo de trayectorias profesionales, así como sobre talento y generaciones. Directora del proyecto de investigación IFREI, que reúne a investigadores de más de veinte países. Junto a la Prof. Chinchilla, dirige la Conferencia Internacional Trabajo Familia, que cada dos años reúne en Barcelona a los mejores investigadores mundiales del área. Es consultora en NCH&Partners y también coach personal. @mireialasheras





### Esther Jiménez

Gerente e Investigadora del International Center for Work and Family (ICWF) de IESE Business School, Universidad de Navarra. Licenciada en Derecho y en Ciencias del Trabajo, Master en Dirección de Empresas, PDD por el IESE Business School y doctoranda en la Universidad de Navarra.

Anteriormente ha sido Directora General, Gerente y Vocal Secretaria del Consejo de Administración durante 20 años de una entidad educativa, y miembro del Patronato de fundaciones y de consejos de diversas asociaciones empresariales. Es coautora de varios artículos y capítulos de libros sobre Responsabilidad Familiar Corporativa y Trayectorias de Mujeres Directivas junto a la Dra. Nuria Chinchilla, y participa en cursos de formación de directivos como Lecturer del IESE Business School.

## A. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO IFREI

En el año 1999 el International Center for Work and Family (ICWF) del IESE creó el IFREI (IESE Family Responsible Employer Index), para medir la responsabilidad familiar corporativa (RFC) y su impacto en las personas, la sociedad y los resultados de la empresa.

El estudio IFREI es un modelo antropológico y holístico. Es antropológico, porque está basado en el paradigma antropológico de persona a la que sitúa como centro y pilar de la empresa. Es holístico, porque comprende la empresa en sus diversas dimensiones, como un conjunto de personas que desean generar riqueza y repartirla del modo más equitativo posible, produciendo un bien o servicio. La producción de dicho bien o servicio debe, por una parte, satisfacer necesidades reales de los clientes y, por otra, conseguir que quienes componen la empresa desarrollen sus capacidades y satisfagan sus necesidades personales y profesionales.

En el diagnóstico IFREI han participado a lo largo de los años más de 40.000 personas, en más de 20 países de los cinco continentes. La información se recoge en diversos formatos, lo que permite contrastar la información facilitada por los directivos y supervisores de cada empresa con la de sus colaboradores, y a la vez analizar las diferencias entre países. El estudio IFREI se convierte así en un reflejo significativo y fiable de lo que pasa en las organizaciones y en los países en los que se desarrolla el estudio.

Desde el ICWF de IESE Business School junto a todos nuestros partners, tenemos constancia de que esta iniciativa es de gran importancia no solo para las empresas con las que hemos tenido el placer de trabajar, sino para las familias de sus empleados y para la sociedad en general. Por ello agradecemos el apoyo de todos y cada uno de los partners, así como de instituciones civiles, como la OIT o la ANEP que participan en el estudio.

La empresa es hoy la institución que mayor impacto económico y social tiene en el mundo en que vivimos. Es un motor capaz de generar, no solo valor económico añadido, sino también valor social y es capaz de fomentar en gran medida el desarrollo humano. Las empresas influyen de modo decisivo en cómo viven sus empleados y los recursos que les quedan al salir de trabajar (económicos, de tiempo y de energía) para satisfacer otros roles vitales. Las empresas deben pues, responder a las necesidades personales y familiares de sus empleados con flexibilidad y buen criterio. Solo de ese modo dichas organizaciones, sus empleados y el entorno en el que se desarrollan saldrán beneficiados de un modo sinérgico y sustentable.

# 1. ¿Qué es la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC)?

## 1.1. Modelo de trabajo del estudio

El nivel de RFC se determina en función de tres dimensiones que constituyen el entorno en el que el empleado trabaja, y que inciden en que el trabajador pueda balancear o no su vida laboral, personal y familiar: **las políticas formales, el apoyo del supervisor y la cultura organizativa.**



- **Políticas formales:** Se refiere tanto a aquellas políticas que promueven la flexibilidad horaria como las que facilitan el trabajo desde lugares alternativos, o un apoyo para cuidar de la familia.
  - **Políticas que facilitan la flexibilidad horaria:**
    - Horario de trabajo flexible
    - Semana comprimida (p.ej., medio día libre a cambio de un horario de trabajo más largo durante el resto de la semana)
    - Trabajo a tiempo parcial (horario de trabajo reducido a cambio de salario reducido)
    - Trabajo compartido (las responsabilidades de un puesto a tiempo completo son compartidas entre dos o más empleados)
  - **Políticas que fomentan el trabajo desde lugares alternativos y evitan desplazamientos:**
    - Teletrabajo (se permite que los empleados trabajen desde un lugar alternativo a la oficina, p.ej., desde su casa)
    - Calendario de vacaciones flexible que se adapte a las necesidades del empleado
  - **Apoyo al cuidado de la familia:**
    - Fácil acceso a la información sobre las prestaciones para el equilibrio entre la vida familiar y laboral en su organización
    - Guardería en el centro de trabajo
    - Información sobre guarderías y escuelas o sobre centros de día o residencias de ancianos



- Subsidio para cuidado de niños o para la asistencia de dependientes
- **Apoyo a la persona:**
  - Programa de bienestar (control del estrés, ejercicio, fitness, etc.)
  - Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la integración de la vida laboral y familiar
  - Asesoramiento profesional y/o personal
- **Apoyo en situaciones puntuales:**
  - Permiso con sueldo (superior a 2 días) para cuidar de un familiar enfermo, anciano o con dependencia
  - Permiso de maternidad más allá del mínimo legal
  - Permiso de paternidad más allá del mínimo legal
  - Permiso para abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar
- **Supervisor:** se refiere al estilo de dirección y a los comportamientos específicos de apoyo a la conciliación. Un modo concreto de tomar las decisiones, basado en la finalidad de ayudar a las personas a desarrollar las habilidades y actitudes necesarias para mejorar su competencia distintiva. El estilo directivo facilitará la integración trabajo-familia en la medida en que tenga en cuenta sus necesidades personales y familiares, y esté dispuesto a fomentar que satisfaga dichas necesidades.  
Con el IFREI se pregunta a los participantes en qué medida perciben que su supervisor:
  - Dedicar tiempo a escuchar sus problemas laborales y personales
  - Dedicar tiempo para conocer sus necesidades
  - Le hace sentir cómodo hablando sobre sus conflictos laborales y personales
  - Habla con él para resolver eficazmente los conflictos
  - Es digno de confianza para solucionar los posibles conflictos de horario
  - Es un buen modelo de balance en el trabajo y fuera del trabajo
  - Organiza el departamento de modo que beneficie a los empleados y a la empresa
- **Cultura:** es consecuencia de los valores en acción de la dirección, es decir, los criterios que los directivos tienen en cuenta a la hora de tomar las decisiones. Se expresan en cómo se trata a las personas que componen la organización y las expectativas que se crean sobre lo que las personas deberían hacer.  
En concreto en nuestro modelo IFREI medimos:

- Las expectativas respecto la maternidad-paternidad: *¿Se facilita y se fomenta que las personas tomen las licencias por maternidad o paternidad?*
- La repercusión que tiene el uso de la flexibilidad sobre el desarrollo de la trayectoria personal y en las promociones. En concreto: *¿Se dificulta la promoción a personas comprometidas con su hogar y su familia? ¿Se promueve a personas que utilizan la flexibilidad?*
- Las expectativas horarias y de dedicación. Específicamente: *¿Se espera que los empleados trabajen más horas de las firmadas en sus contratos? ¿Se les*

*interrumpe habitualmente su tiempo de familia con requerimientos laborales? ¿Se espera que prioricen el trabajo por encima de la familia?*

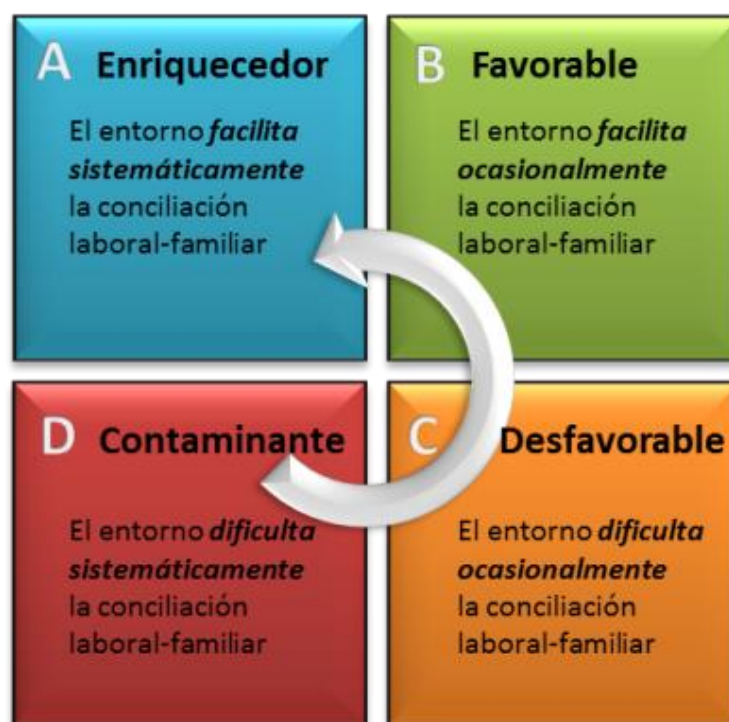
## 1.2. Los distintos entornos

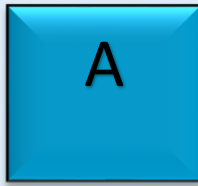
En función del número de políticas a las que la persona tiene acceso en su puesto de trabajo, y muy especialmente en función de los comportamientos de su supervisor/líder, y de la cultura en la que trabaja, el IFREI clasifica dicho entorno como A: Enriquecedor; B: Favorable; C: Desfavorable; D: Contaminante.

Tal como muestra la siguiente figura, la idea es que estos entornos están dentro de un continuo, en el que el extremo inferior izquierdo representa el peor de los ambientes para el empleado, mientras que el extremo superior izquierdo representa el mejor. Tal como indica la flecha, la capacidad de mejorar un entorno es gradual, y debe llevarse a cabo de modo sistemático.

Es importante subrayar que el modelo IFREI habla de entornos, y que en una empresa existen tantos entornos como personas la integran. Cada una de las personas que desarrollan su actividad en la empresa tendrá acceso a unas políticas específicas, desarrollará su trabajo con un supervisor/líder concreto, y percibirá la cultura de un modo u otro. Sin embargo, mientras que en unas empresas – o países- una gran mayoría de personas reportan desarrollar su labor en un entorno enriquecedor (o favorable) en otras la mayoría de personas reportan hallarse en un entorno contaminante (o desfavorable). A lo largo de estas páginas veremos las consecuencias que esto comporta a nivel individual y agregado.

El siguiente epígrafe describe cada uno de estos entornos:





**El entorno laboral es muy positivo y favorece la integración trabajo-familia-vida personal sistemáticamente. Estos ámbitos se enriquecen mutuamente, logrando un alto nivel de satisfacción y compromiso.**

- ✓ Existen políticas formales bien definidas, implementadas, y aceptadas por todos.
- ✓ Se respetan las decisiones de cada persona en relación a su integración familia, trabajo y vida personal.
- ✓ Los supervisores comprenden las demandas familiares de sus colaboradores y procuran facilitar la conciliación.
- ✓ Los valores que definen la cultura promueven un clima de trabajo enriquecedor que favorece la Responsabilidad Familiar Corporativa.



**El entorno laboral facilita la integración trabajo-familia-vida personal. Estos ámbitos se enriquecen de forma ocasional, pudiendo surgir conflictos que los propios empleados han de afrontar personalmente.**

- ✓ Existen políticas formales aunque no siempre están suficientemente definidas ni aceptadas por todos.
- ✓ Se respetan de forma ocasional las decisiones de cada persona en relación a su integración familia, trabajo y vida personal.
- ✓ Los managers asumen en un nivel aceptable las demandas familiares de sus colaboradores y facilitan la conciliación en determinadas circunstancias.
- ✓ Los valores que definen la cultura promueven un clima de trabajo favorable hacia la Responsabilidad Familiar Corporativa.



**El entorno laboral dificulta frecuentemente la integración trabajo-familia-vida personal. Estos ámbitos entran de forma habitual en conflicto, generando en los empleados la percepción de falta de apoyo de la organización, estrés e insatisfacción.**

- ✓ Las políticas formales se implementan de forma limitada y tienen escaso impacto en las personas.
- ✓ Los managers dificultan el equilibrio entre trabajo, familia y vida personal de sus colaboradores.
- ✓ Los valores que definen la cultura no promueven el clima adecuado para el desarrollo de la Responsabilidad Familiar Corporativa.
- ✓ Como resultado no se logra el nivel de compromiso requerido por la organización.



**El entorno laboral dificulta sistemáticamente la integración entre trabajo, familia y vida personal. Estos ámbitos entran de forma sistemática en conflicto, generando en los empleados insatisfacción y un alto grado de estrés, favoreciendo la desmotivación y el deseo de dejar la empresa.**

- ✓ Las políticas existentes no están implementadas.
- ✓ Los managers no están comprometidos con la flexibilidad.
- ✓ Los valores que definen la cultura dificultan el clima adecuado para el desarrollo de la Responsabilidad Familiar Corporativa.
- ✓ Como resultado se generan problemas en las relaciones interpersonales, limitando el rendimiento y el compromiso de los empleados.

### **1.3. Impacto de la RFC en la organización, en los empleados y en su entorno social**

El entorno de RFC es relevante tanto para la organización, como para las personas que trabajan (y sus familias) y también para la sociedad en su conjunto. Dicho entorno de RFC tiene un efecto directo sobre las personas que se desarrollan en él. Una persona que tiene a su alcance las políticas, el liderazgo y la cultura necesarias para poder tener una vida en la que el trabajo y la familia se enriquezcan, es una persona que en su puesto de trabajo se siente más valorado y puede desarrollar un estilo de vida más sano y cultivar más su formación humana e intelectual.

La RFC tiene un impacto muy relevante sobre la capacidad de producción (de bienes o servicios) de las empresas. Las empresas están compuestas por personas, y por experiencia personal, corroborada por las ciencias sociales, sabemos que las personas tienen una tendencia natural a la reciprocidad. Por lo tanto, personas más satisfechas y más agradecidas al trato recibido, serán también personas con una mayor inclinación a contribuir a la empresa a conseguir su misión. Además, solo cuando los empleados tienen otras responsabilidades satisfechas, solo cuando gozan de salud, solo cuando dedican recursos a cultivarse intelectual y socialmente, es cuando están en condiciones de aportar al máximo.

Por último, la RFC tiene un impacto sobre la sociedad en su conjunto. El ámbito social se configura en torno al ámbito familiar y organizativo. Depende intrínsecamente de ellos. Más bien está conformado por estos, siendo de hecho la familia la célula básica que conforma cualquier sociedad. Por lo tanto, el bien de la sociedad en su conjunto está, en gran medida ligado al bien de las familias. Cuando las personas pueden aportar su máxima capacidad al desarrollo familiar, dedicando tiempo y esfuerzo, por ejemplo, a tareas de educación de los hijos o de acompañamiento de personas mayores, la sociedad en su conjunto sale beneficiada. Así pues, el entorno de RFC en el que la persona trabaja, tiene una repercusión similar a la que puede tener el vertido de residuos frente a la reforestación. Mientras que el vertido es nocivo para la sociedad en su conjunto, la reforestación es buena. De modo análogo: mientras que un alto nivel de RFC aporta a la sociedad en su conjunto, un nivel ínfimo de RFC tiene un coste social alto.

## PERSONAS

El entorno en el que trabaja la persona afecta de modo directo al empleado y a su modo de vida.

Un entorno enriquecedor o favorable facilita que la persona tenga una mayor calidad de vida, mejor salud, y se sienta más respetada y estimada por la empresa y los que la representan.

Esto tendrá repercusiones a nivel organizacional.

## EMPRESAS

Los entornos en los que trabajan las personas de la empresa influyen la capacidad de la empresa de dar respuesta a las necesidades de los clientes de un modo efectivo y eficiente.

Empleados con niveles de salud elevados, comprometidos con la empresa, y que se sienten valorados, serán más capaces, y tendrán mayor deseo, de facilitar la consecución de la misión empresarial. Clientes, proveedores y dueños de la empresa saldrán beneficiados.

## SOCIEDAD

Los entornos en los que trabajan las personas de la empresa influyen la capacidad que estas tienen de dar respuesta a sus responsabilidades sociales: como miembros de una comunidad, como padres y madres de familia, y como cuidadores de personas mayores, entre otros.

Personas con mejor salud, que se sienten respetadas y estimadas por sus empresas y por los que la representan serán más capaces de dar respuesta a estas responsabilidades, lo cual será un bien para todos los ciudadanos de su entorno social.

## 2. Objetivo del estudio IFREI

El objetivo de este informe es realizar un diagnóstico sobre la situación actual de España con respecto a la integración de la vida laboral, personal y familiar de sus empleados con el propósito de:

- ✓ Identificar el estado actual de la Responsabilidad Familiar Corporativa en el país.
- ✓ Mostrar el impacto que tiene la RFC sobre variables de interés para los empleados, la organización y la sociedad.

Sólo conociendo el nivel de RFC en el que una persona, o un conjunto de personas, se encuentran, es factible hacer planes realistas de mejora. Sólo midiendo la repercusión de la RFC sobre las personas, las empresas y la sociedad, somos conscientes de la importancia de fomentarla por las diversas vías posibles.

## 3. Metodología del estudio IFREI sobre la Responsabilidad Familiar Corporativa

La metodología utilizada en el IFREI pertenece al ámbito cuantitativo. El estudio recoge datos de muestras suficientemente grandes como para que las tendencias que estos muestran, sean significativas. Es decir: que cuando los gráficos muestren que “a mayor X → mayor Y” estos tendrán un nivel de significancia estadísticamente relevante.

Las muestras no son suficientemente grandes, ni suficientemente aleatorias como para que en los países en los que trabajamos podamos afirmar que lo que nuestros datos muestran es una “fotografía” de lo que sucede en el país - en cuanto a acceso a políticas, estilos de liderazgo, etc-. Sin embargo, lo que sí muestran nuestros datos es:

- La evolución respecto a años anteriores, cuando el país ha aportado una muestra en otras ocasiones
- La comparativa con otros países que han recogido muestras similares

Todos los datos del IFREI se recogen con escalas. Es decir: para cada constructo (por ejemplo, cultura o estilo de liderazgo) se utilizan varias preguntas que:

- Recogen las diversas dimensiones de que está compuesto el constructo. Por ejemplo, Cultura organizacional de RFC tiene tres sub-dimensiones:
  - Respeto a las bajas maternas/paternales
  - Repercusión de la flexibilidad sobre el desarrollo de la trayectoria profesional
  - Expectativa de horas de trabajo

En este ejemplo, “cultura” se mide con nueve preguntas que:

- Han sido validadas estadísticamente con una serie de test muy rigurosos en muestras suficientemente grandes, y en distintos contextos.
- Aseguran que la persona comprende lo que se le pregunta y es consistente en su respuesta.



- Han sido traducidas del idioma en el que fueron inicialmente desarrolladas (la mayoría en inglés) siguiendo un método validado por la comunidad científica.

Hemos comprobado el nivel de consistencia de todas las escalas que se utilizan en el estudio IFREI, y todas ellas ofrecen una confiabilidad elevada, por encima de lo que la comunidad académica requiere para que los datos sean científicamente válidos<sup>1</sup>.

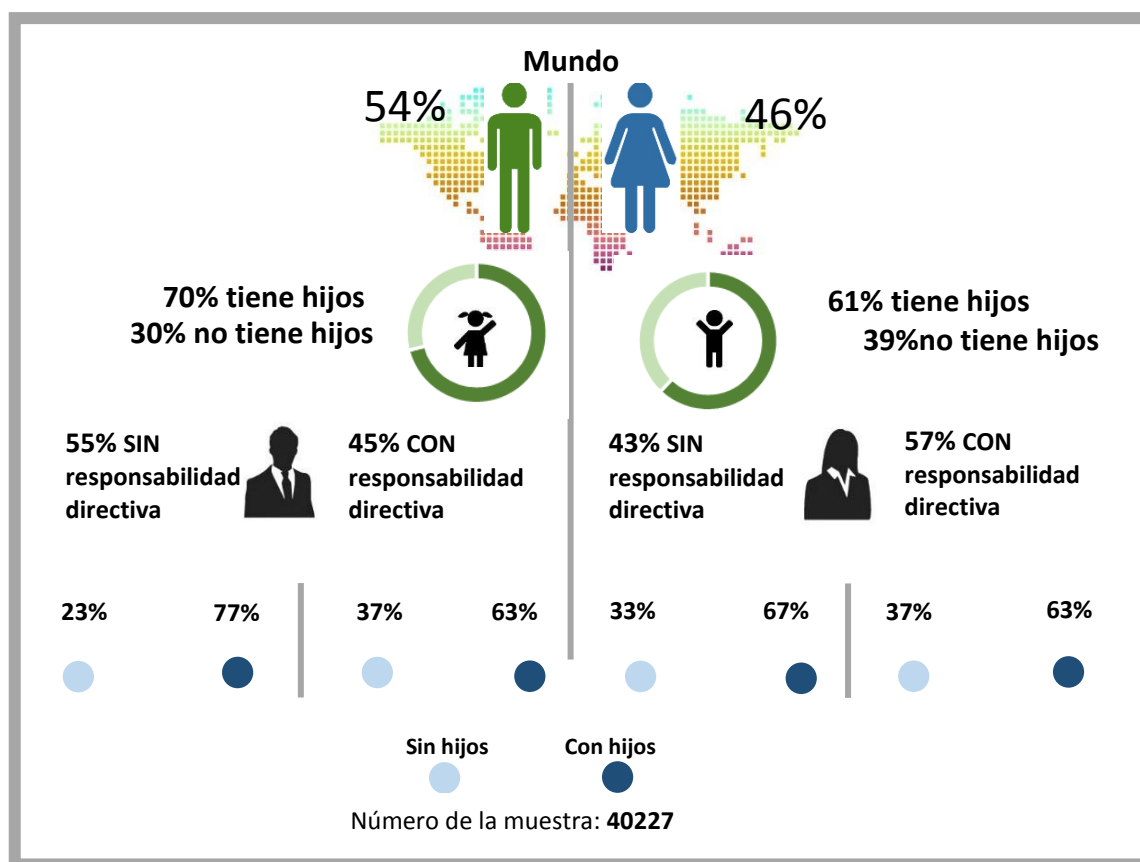
## 4. Muestra del estudio IFREI 1.5 a nivel mundial

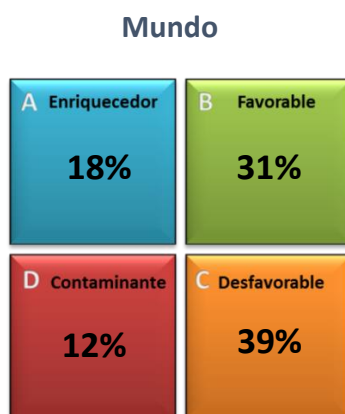
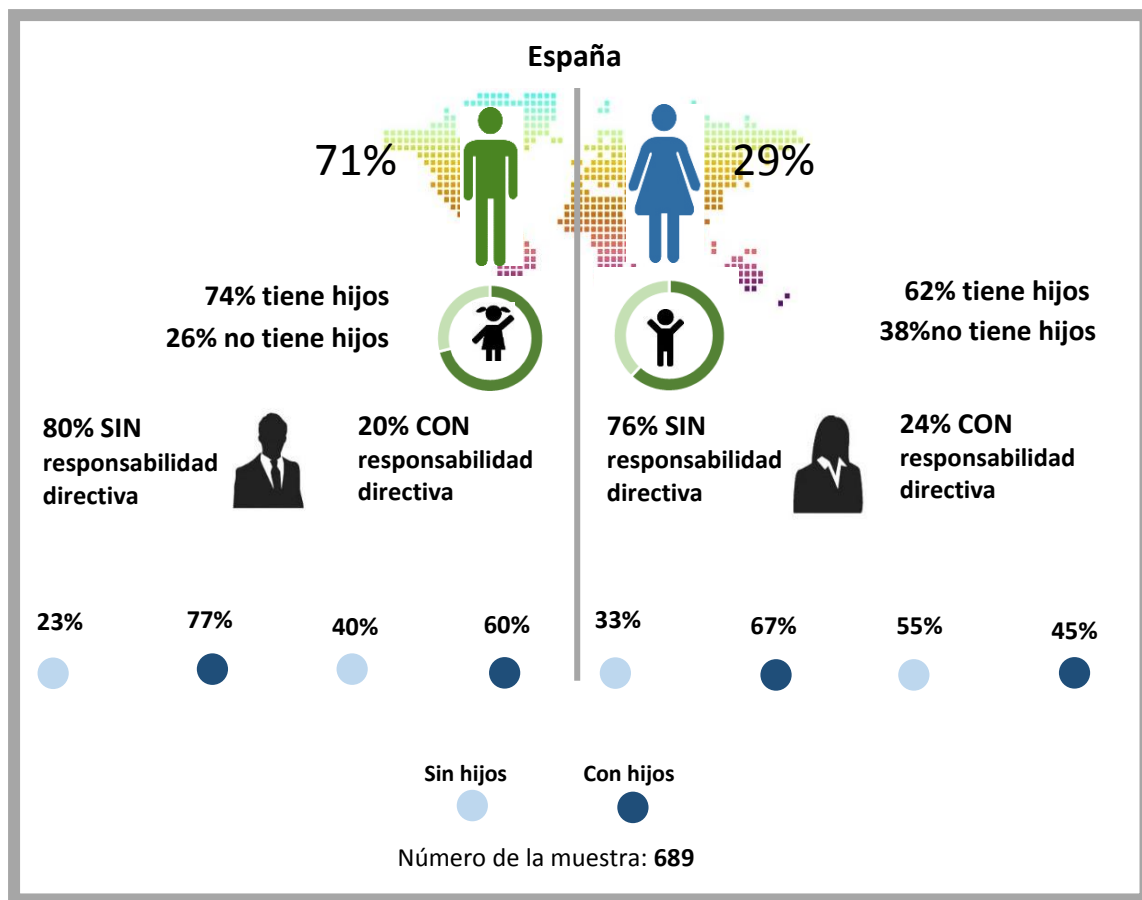
El estudio IFREI 1.5 se viene desarrollando desde el año 2010 en más de 20 países donde se han recogido más de 40.000 respuestas.



América del Norte y Central		América del Sur	África	Asia	Europa
Canadá	Honduras	Argentina	Costa de Marfil	Filipinas	España
Costa Rica	República	Brasil	Kenia		Francia
El Salvador	Dominicana	Colombia	Nigeria		Holanda
Guatemala		Chile	West África		Italia
México		Ecuador			Polonia
Panamá		Perú			
		Uruguay			
		Venezuela			

<sup>1</sup> Para aclaraciones sobre los métodos, las escalas, o las alfa-cronbach de las escalas, se puede contactar con la investigadora principal del ICWF: Prof. Mireia Las Heras [mlasheras@iese.edu](mailto:mlasheras@iese.edu)





## B. DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA: POLÍTICAS, LIDERAZGO Y CULTURA

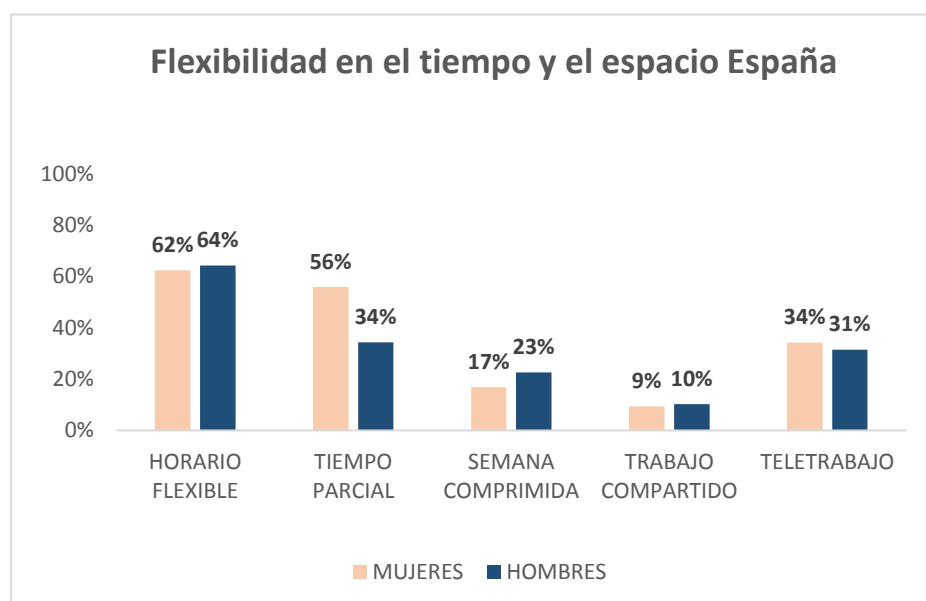
### 6. Políticas de RFC:

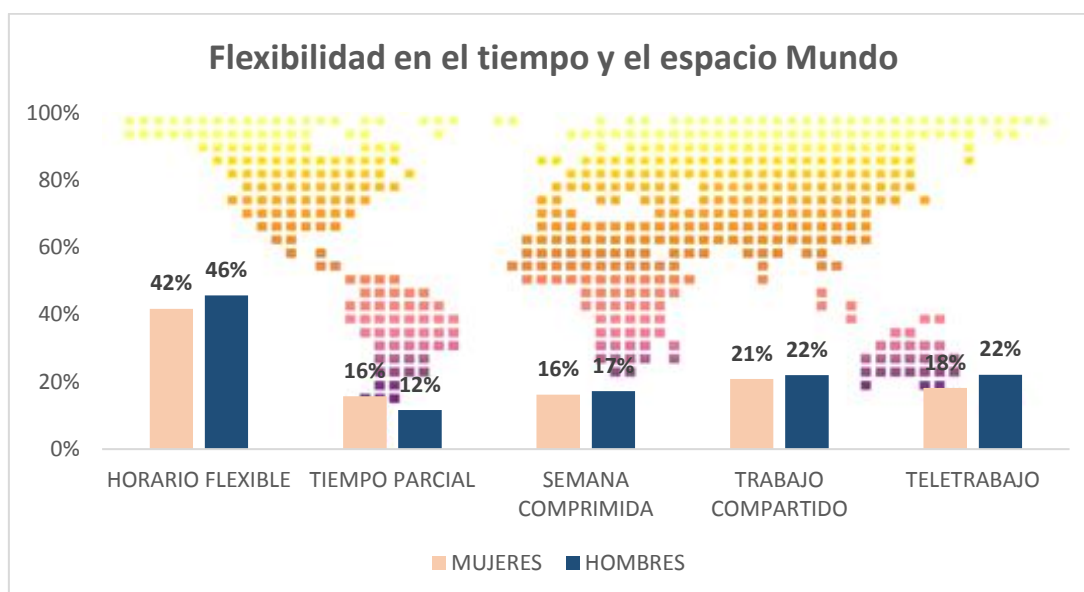
Por políticas de RFC nos referimos a *las prácticas formalizadas dentro de una organización que apoyan básicamente la conciliación laboral y familiar de sus empleados*. También las podríamos definir como las reglas fundamentales diseñadas y comunicadas por la empresa.

#### 6.1. Flexibilidad en el tiempo y en el espacio

Las políticas de flexibilidad en el tiempo y en el espacio son aquellas que favorecen que la persona pueda trabajar en horarios que se ajusten mejor a sus necesidades y compromisos familiares, o desde lugares alternativos al standard –oficina o sede de la empresa. De este modo puede atender mejor las necesidades familiares y también trabajar de modo más efectivo y eficiente. Estas políticas no requieren necesariamente una dedicación menor al trabajo, sino que en muchos casos la dedicación de tiempo al trabajo puede ser la misma –o incluso superior – pero desde lugares o en horarios, que se adaptan mejor a las necesidades de la persona.

<b>Horario laboral flexible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El horario flexible consiste en tener la posibilidad de decidir a qué hora empezar y a qué hora terminar la jornada laboral, siempre que se cumpla el mínimo de horas establecidas entre el empleado y la empresa. Es la medida más frecuente y en líneas generales podemos afirmar que no supone un coste directo para la empresa, solo reorganización interna y dirigir esa flexibilidad. Las empresas pueden aprovechar esta medida para alargar el horario de atención al público, por ejemplo, sin que ello suponga un coste.</li> </ul>
<b>Tiempo parcial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los empleados tienen la opción de reducir su jornada, ya sea a la mitad (media jornada), ya sea en una proporción variable acordada con su superior inmediato y de acuerdo con la ley y el convenio. Muchas empresas lo establecen para todos los empleados de modo que todos ellos, por ejemplo, no trabajen los viernes por la tarde.</li> </ul>
<b>Semana comprimida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los empleados pueden trabajar más horas al día a cambio de un día (o medio día) libre a la semana. Junto con el horario flexible, esta es una medida con bajo coste para el empresario y un alto índice de satisfacción en el empleado y además de incidir positivamente en su productividad. Es especialmente aconsejable cuando la persona, por ejemplo, tiene largos desplazamientos al lugar de trabajo.</li> </ul>
<b>Trabajo compartido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Práctica en que dos personas comparten un puesto de trabajo comportando una mayor flexibilidad, apoyo mutuo y posibilidad de cubrir largas jornadas de trabajo. Es aconsejable especialmente, para trabajos que requieren muchas horas de dedicación y que los horarios son, en cierto modo, imprevisibles.</li> </ul>
<b>Teletrabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo que la persona realiza desde su casa, por lo menos durante una parte de la semana y le es posible realizarlo gracias a los medios tecnológicos. La empresa se encarga de proveer al empleado la infraestructura necesaria (ordenador, conexión a internet, wifi, etc.) para que pueda trabajar desde su casa en casos puntuales o durante una temporada de modo permanente. Esta medida puede suponer un ahorro considerable para la empresa -espacio, gasto energético- así como para el trabajador - coste de desplazamientos, gastos generados por no estar en casa.</li> </ul>





### Evolución de las políticas de flexibilidad en el tiempo y el espacio en el mundo

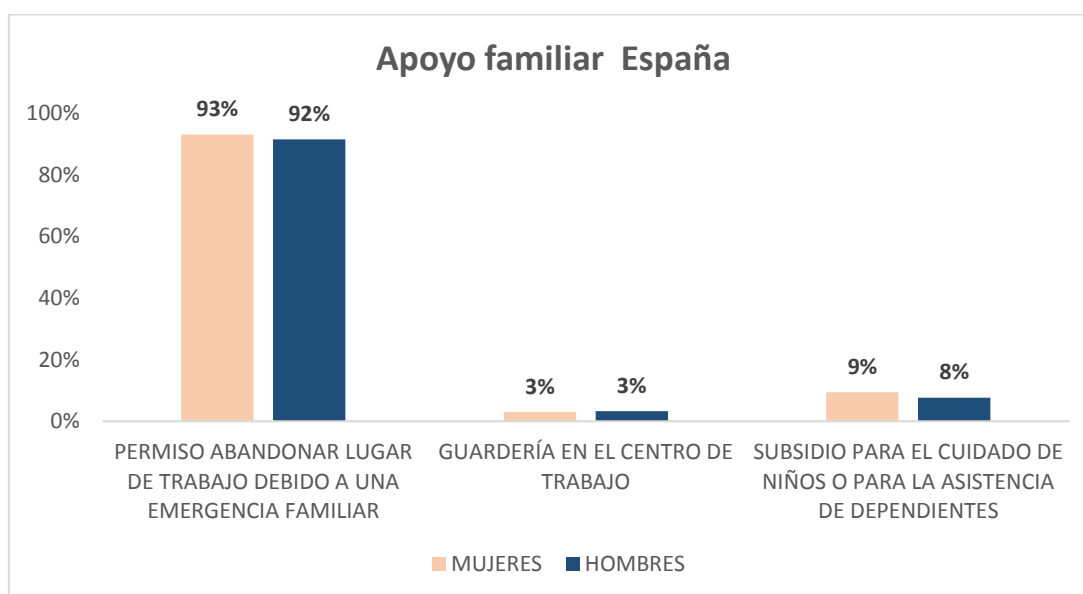
	2011	2013	2015	Evolución
Horario flexible	53%	41%	56%	👍
Tiempo parcial	16%	12%	22%	👍
Semana comprimida	21%	15%	20%	👍
Trabajo compartido	30%	19%	15%	👎
Teletrabajo	27%	16%	29%	👍

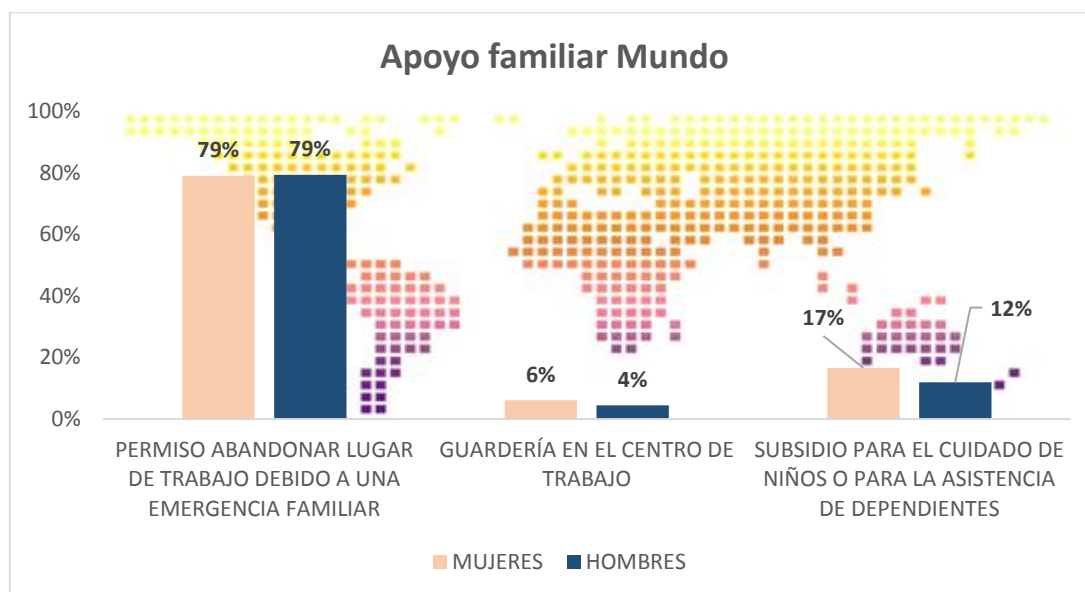


## 6.2. Apoyo Familiar

El apoyo familiar se refiere a aquellas políticas que fomentan que la persona contribuya a la satisfacción de las necesidades de su familia.

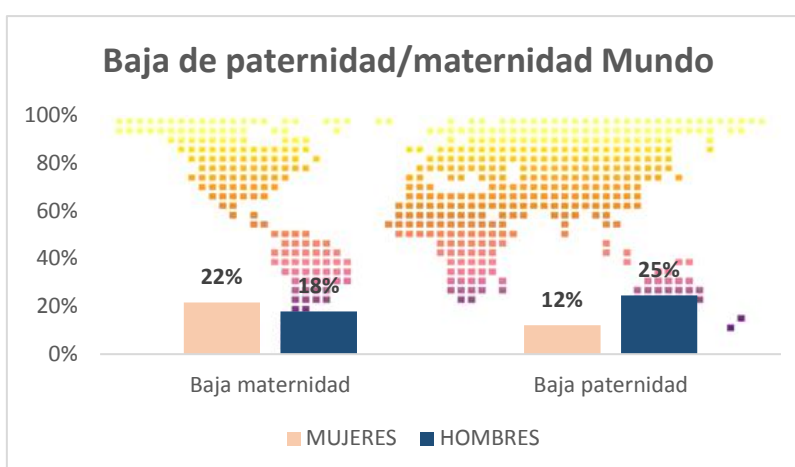
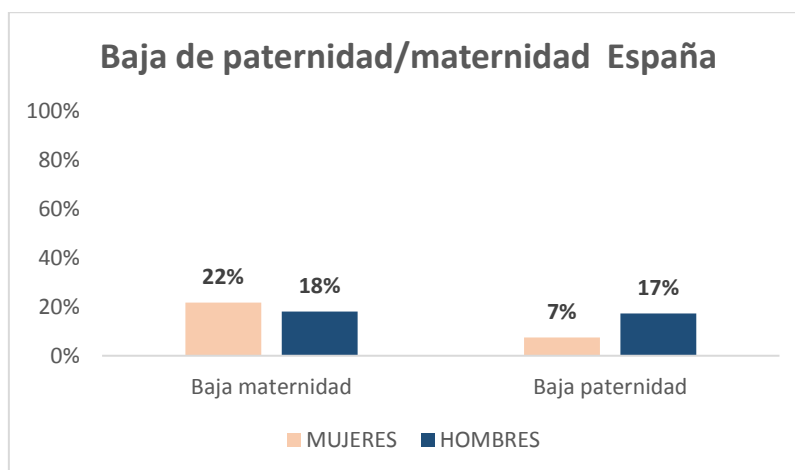
<b>Abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite que el empleado se ausente del lugar de trabajo sin tener que justificarlo con anterioridad, para dar respuesta a una urgencia familiar.</li> </ul>
<b>Subsidios para el cuidado de niños o para la asistencia de dependientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provee a los empleados de una ayuda económica para subsidiar el coste de la guardería, o del colegio, o del centro de día/residencia de una persona mayor, como modo de facilitar que el empleado satisfaga sus necesidades familiares.</li> </ul>
<b>Guardería en el centro de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar servicios de guardería gratuitos en el mismo lugar de trabajo, o bien una subvención en una guardería convencional vía ticket-guardería. Las guarderías en el lugar de trabajo tienen un importante atractivo a nivel organizativo, ya que mejoran claramente el rendimiento de los empleados.</li> </ul>
<b>Baja maternidad/baja paternidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las madres y padres pueden quedarse en casa una vez consumido el período estipulado por la ley con o sin renunciar a su sueldo durante ese tiempo. Se les garantiza volver a su antiguo puesto de trabajo después de su ausencia.</li> </ul>





## Evolución de las políticas de apoyo familiar en el mundo

	2011	2013	2015	Evolución
Permiso abandonar lugar de trabajo por emergencia familiar	71%	73%	86%	
Guardería en el trabajo	9%	7%	4%	
Subsidio cuidado de niños/asistencia dependientes	14%	13%	10%	



## Evolución de las políticas de baja de paternidad/maternidad más allá de la ley en el mundo

	2011	2013	2015	Evolución
Baja paternidad	27%	24%	20%	
Baja maternidad	31%	22%	18%	

### 6.3. Información

#### Asesoramiento profesional y personal

- La mentoría y el coaching son dos servicios esenciales para poder aplicar las políticas de flexibilidad y ayudar a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Para poder adaptar el puesto de trabajo en función de los cambios en el ámbito personal y familiar, la empresa debe disponer de un sistema para detectar, tratar y seguir estos cambios.

#### Información sobre guarderías/escuelas o centro de día/residencias de ancianos

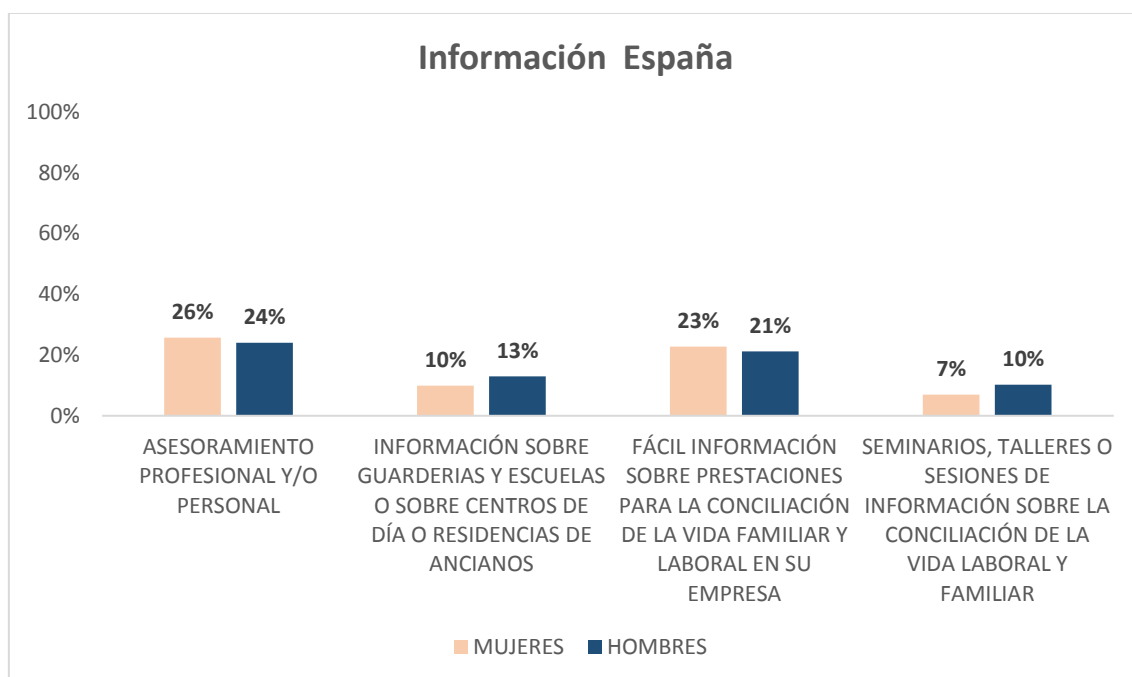
- Los empleados pueden consultar al Departamento de Personal o en la Intranet para obtener información sobre guarderías y colegios cercanos a la empresa, así como centros para el cuidado de ancianos y discapacitados. En muchos casos la empresa ha establecido acuerdos que suponen un ahorro económico, una preferencia de acceso, etc..

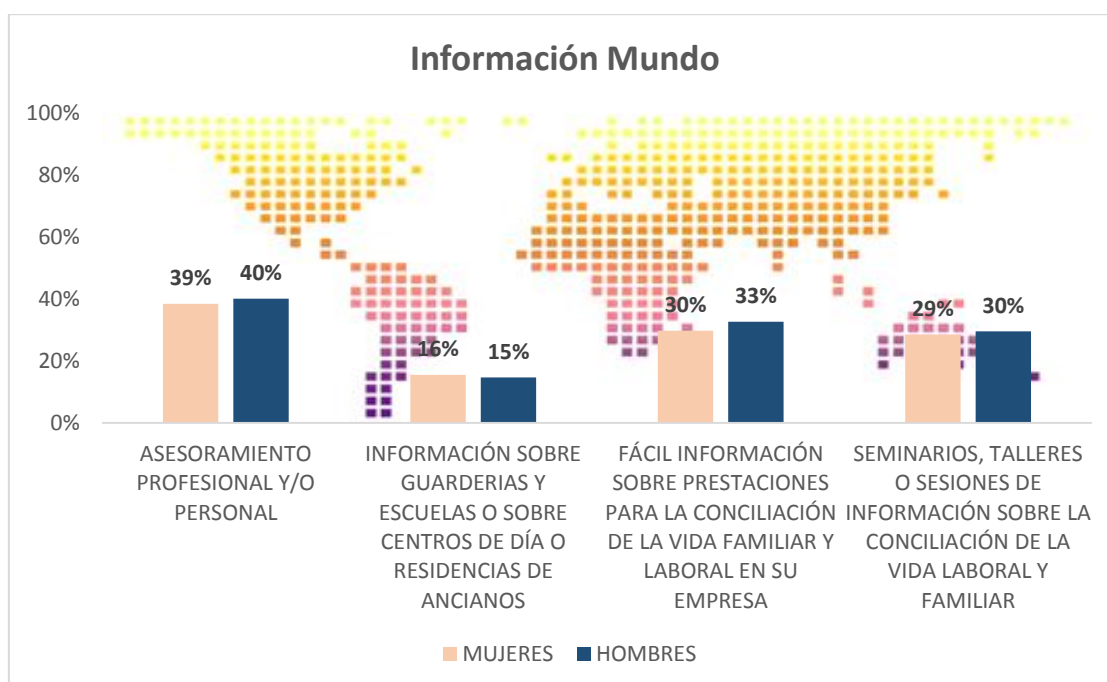
#### Información sobre prestaciones para la conciliación

- La empresa facilita información e incluso paga una cuota pre-establecida, a empresas que ofrecen servicios puntuales o habituales (de cuidado, limpieza etc.) necesarios para satisfacer las necesidades de la familia.

#### Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación laboral y familiar

- Las políticas de formación y desarrollo en gestión del tiempo van dirigidas a generar las competencias necesarias para ser eficaz en el hogar, a concientizar sobre la necesidad de priorizar la utilización del tiempo y a mostrar modos de mejorar la vida familiar. Facilitan la utilización racional del tiempo, incrementan la madurez del empleado y mejoran su desempeño.









### Evolución de las políticas de información en el mundo

	2011	2013	2015	Evolución
Asesoramiento profesional y/o personal	31%	36%	33%	
Información sobre guarderías y escuelas	23%	16%	10%	
Fácil información sobre prestaciones para la conciliación	31%	26%	22%	
Seminarios, talleres, información sobre conciliación	35%	29%	21%	

#### 6.4. Políticas futuras más deseadas y cambio de jornada en España

Políticas futuras más deseadas	
Fácil acceso a la información sobre las prestaciones para la conciliación de la vida familiar y laboral en su organización	11%
Teletrabajo (se permite que los empleados trabajen desde un lugar alternativo a la oficina, p.ej., desde su casa.)	9%
Trabajo compartido (las responsabilidades de un puesto a tiempo completo son compartidas entre dos o más empleados.)	8%
Permiso de paternidad más allá del mínimo legal	8%

#### 6.5. Tipo de jornada

	PARCIAL	COMPLETA		Trabaja a tiempo completo pero preferiría trabajar a tiempo parcial	Trabaja a tiempo parcial pero preferiría trabajar a tiempo completo
	2%	98%		15%	64%
	8%	92%		35%	35%



## 7. Liderazgo de RFC

Las políticas de conciliación son necesarias para fomentar la conciliación trabajo-familia. Sin embargo, no son suficientes para lograrlo. Un entorno de RFC es aquel en el que el líder, el superior jerárquico que toma las decisiones que atañen al empleado, muestra comportamientos que fomentan que este pueda mostrar sus necesidades, generar alternativas en caso de que sea necesario, probarlas, evaluarlas, y ajustarlas. Los supervisores juegan un papel primordial a la hora de decidir asignación de proyectos, de horarios, de cargas de trabajo, entre otras cosas. Por ello, sus decisiones influyen de modo esencial en la capacidad de los empleados de conciliar trabajo y familia.

Hay cuatro tipos de conductas que los líderes pueden mostrar que facilitan la conciliación de sus empleados:

- **Apoyo emocional**
- **Apoyo instrumental**
- **Manager como modelo a seguir**
- **Gestión de las políticas de balance trabajo-familia**

APOYO EMOCIONAL	Es la percepción de los empleados de ser escuchados por el supervisor cuando quieren compartir alguna cuestión referente a la necesidad de conciliar trabajo y familia. El supervisor que da apoyo emocional manifiesta conductas tales como conocer las circunstancias familiares y personales de sus colaboradores, expresar interés en la forma en que el trabajo afecta a las responsabilidades familiares, y manifestar respeto, comprensión y sensibilidad hacia estos aspectos.
APOYO INSTRUMENTAL	Carácter reactivo que consiste en satisfacer las necesidades de conciliación trabajo-familia que sus colaboradores presentan en el día a día. El soporte instrumental implica la interpretación y aplicación de políticas formales o el ajuste de horarios, a fin de que los colaboradores puedan cumplir con las responsabilidades propias de su vida personal y familiar.
MANAGER COMO MODELO A SEGUIR	Consiste en la adopción de estrategias y buenas conductas en materia de conciliación por parte del supervisor. De este modo el supervisor actúa como ejemplo a seguir por sus colaboradores. También consiste en compartir ideas o sugerencias sobre estrategias que han ayudado al supervisor a encontrar una mejor conciliación entre su vida laboral y familiar.
GESTIÓN DEL BALANCE TRABAJO-FAMILIA	Es una conducta de carácter proactivo, estratégico e innovador. Está orientada a generar condiciones favorables a la conciliación. Consiste en acciones dirigidas a gestionar el tiempo, el lugar o los métodos de trabajo de modo que se facilite a los empleados el cumplimiento de sus responsabilidades familiares, cuidando a la vez de las necesidades de la empresa, de los clientes y de los compañeros de trabajo.

Este constructo en su modo original se llama FSSB (Family Supportive Supervisor Behavior). En él, para medir sus cuatro dimensiones, Hammer y otros (2009) desarrollaron y validaron una escala de catorce ítems. El IFREI utiliza una escala abreviada de siete de esos ítems. Cada una de las preguntas se mide con escala de Likert de 1 a 7.

### 7.3. Liderazgo de RFC

Es interesante percatarnos de que las dimensiones de esta escala miden comportamientos del líder que:

**1- Suponen que este asume sus responsabilidades básicas, como es el conocer las circunstancias familiares y personales del empleado.**

**2- Mostrar, ejemplificar con la propia vida, la importancia de la conciliación.**

Sin embargo, los encuestados muestran que sus supervisores en muchos casos no desarrollan este tipo de comportamientos. Esta falta de comportamientos RFC puede resultar en un coste enorme para la empresa; por otra parte, desarrollar este tipo de comportamientos de RFC solo requiere convencimiento, para lo cual puede ser muy útil la formación en estos ámbitos.

Las siguientes tablas muestran como los colaboradores (hombre o mujer) evalúan a sus líderes (según hombre o mujer) en una escala que va de: **“muy alto”**, **“alto”**, **“bajo”** y **“muy bajo”**. Los líderes que obtienen la mayor puntuación –**muy alto**– son aquellos a los que sus colaboradores los perciben como excelentes en la RFC. Es decir, aquellos que fomentan la Responsabilidad Familiar Corporativa, mostrándose abiertos y sensibles a la conciliación trabajo-familia-vida personal de sus colaboradores. Por el contrario, cuando la valoración de los líderes se sitúa en el peor tramo de la escala –**muy bajo**– refleja que sus colaboradores no los ven como ejemplares en la RFC, ni confían en ellos para solucionar posibles problemas o conflictos laborales /personales.

Apoyo emocional líder			Apoyo instrumental del líder		
HOMBRES	BAJO	BAJO	HOMBRES	BAJO	ALTO
MUJERES	BAJO	ALTO	MUJERES	BAJO	ALTO

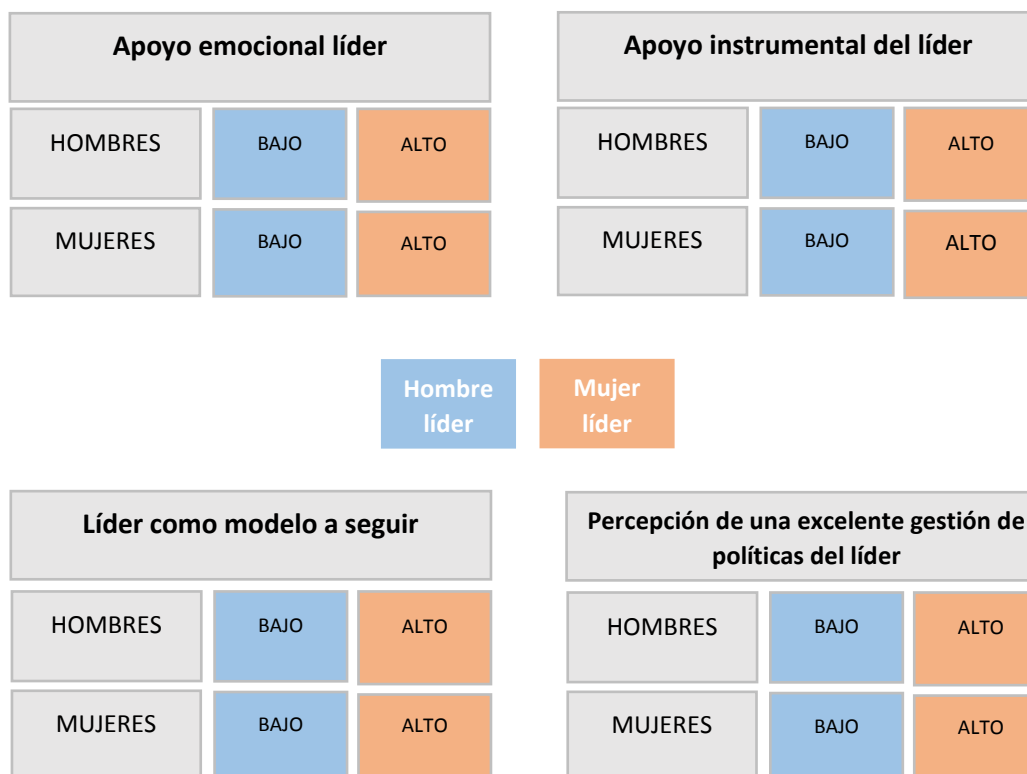
  

	Hombre líder	Mujer líder
--	--------------	-------------

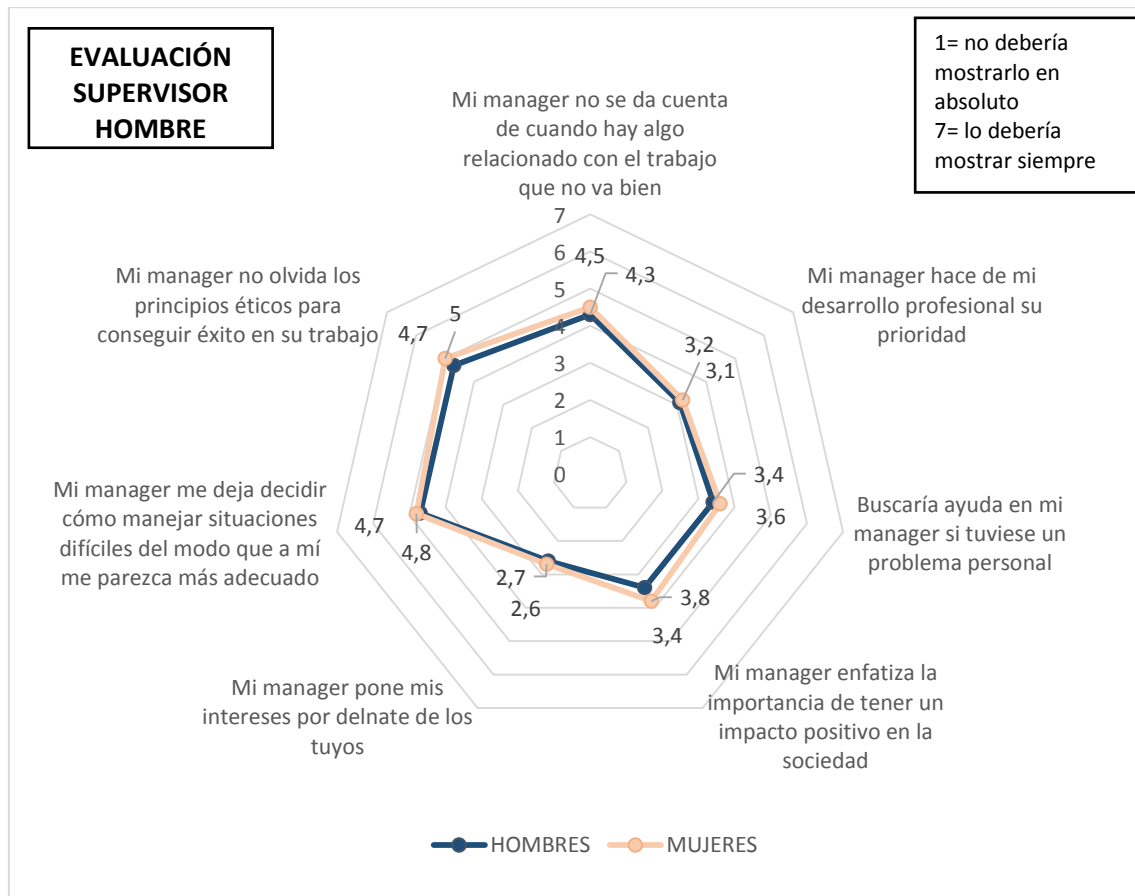
Líder como modelo a seguir			Percepción de una excelente gestión de políticas del líder		
HOMBRES	BAJO	ALTO	HOMBRES	BAJO	ALTO
MUJERES	BAJO	ALTO	MUJERES	BAJO	ALTO

## MUNDO



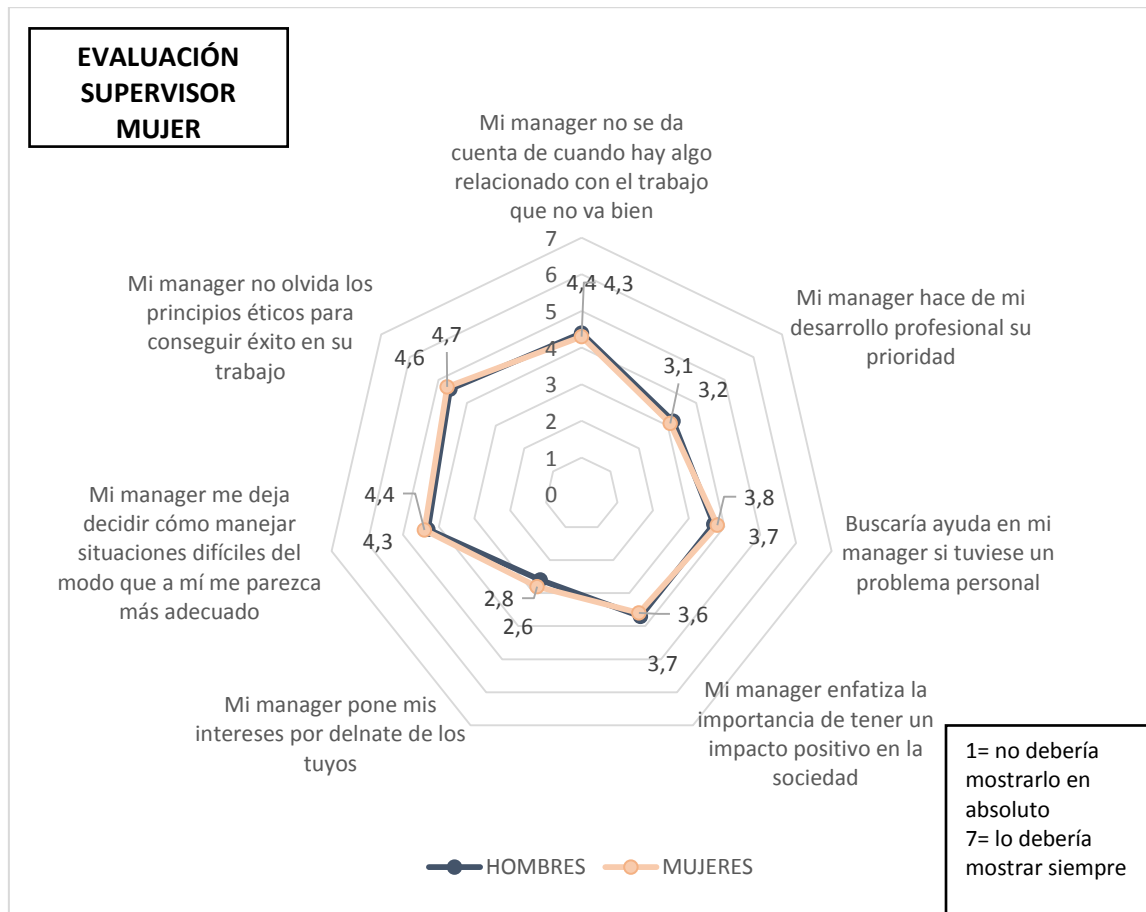
### 7.4. Evaluación del supervisor: Qué competencias demuestra

Además de los comportamientos de RFC, los líderes deben mostrar una serie de actitudes y aptitudes que fomenten el trabajo eficiente, efectivo y sostenible en la organización.



Aunque estos comportamientos no afectan directamente el entorno de RFC, en el IFREI queremos también tomar el pulso a las competencias y actitudes que los líderes muestran hacia sus colaboradores. Específicamente las competencias y actitudes que hacen de ellos “líderes que sirven”, <sup>2</sup>es decir: medimos el grado de competencia técnica, pero también de voluntad de favorecer el crecimiento y fomentar el bienestar de los colaboradores, todo ello realizado con un alto standard de valores

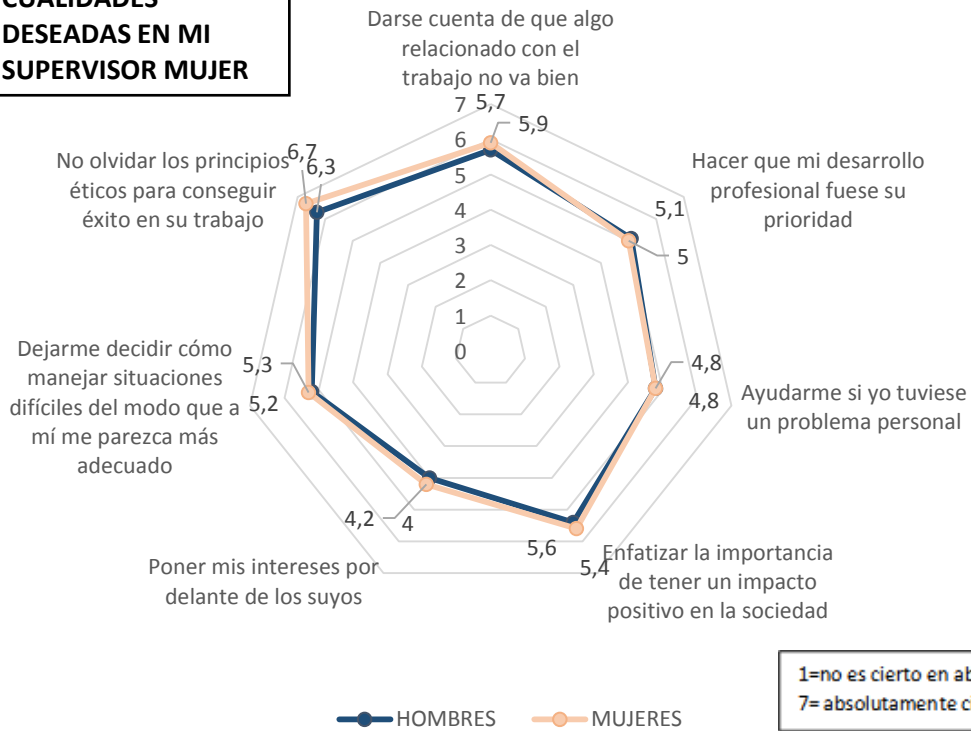
<sup>2</sup> Linden R., y otros (2013)



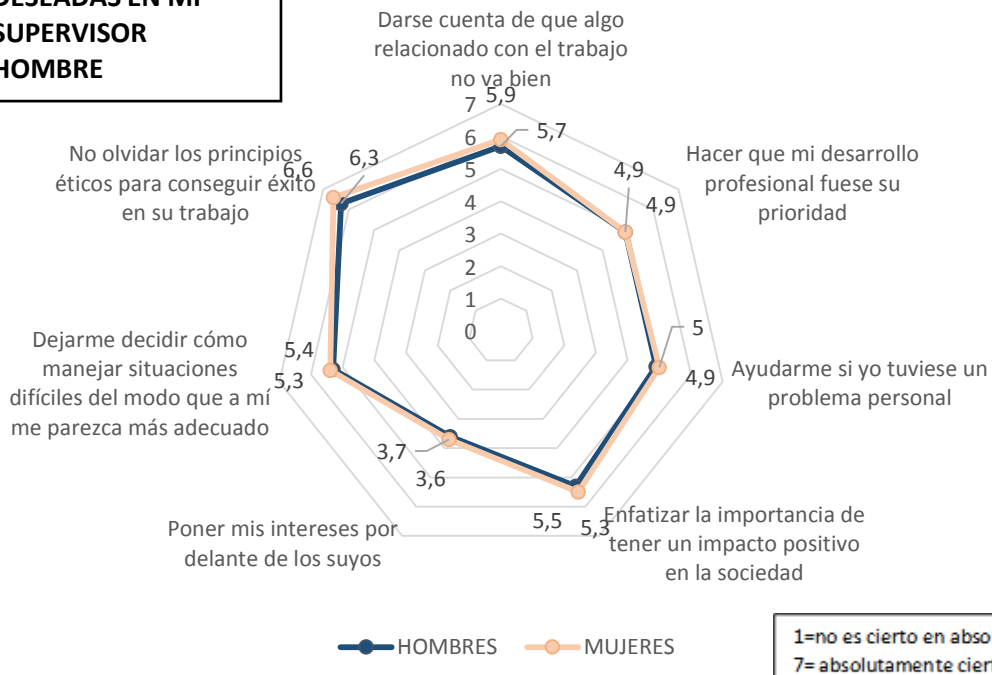
## 7.5. Preferencias de los colaboradores: Qué competencias desearía que tuviese su supervisor

Es de mucha importancia el conocer hasta qué punto hombres y mujeres, en su role de colaborador, esperan (desean) que sus líderes muestren una serie de competencias y actitudes. De no ser así, no haría falta fomentarlos y los recursos podían ser empleados de modo más efectivo en otro ámbito. Es por ello que en el IFREI preguntamos a hombres y mujeres hasta qué punto esperan (desean) que sus líderes muestren cada uno los comportamientos que corresponden a un “líder que sirve”.

**CUALIDADES DESEADAS EN MI SUPERVISOR MUJER**



**CUALIDADES DESEADAS EN MI SUPERVISOR HOMBRE**





## 8. Cultura de RFC

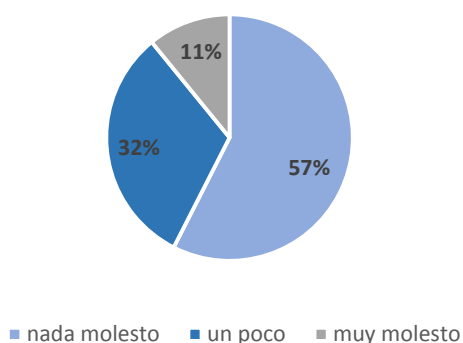
Definimos la cultura de RFC, siguiendo a Thompson y otros (1999), como el *conjunto de supuestos, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización en relación con el grado en que esta apoya y valora la integración de la vida familiar y laboral de sus empleados*.

Como hemos justificado anteriormente, las políticas son necesarias y convenientes, sin embargo no son suficientes para constituir entornos de RFC. Para ello son necesarios unos comportamientos del líder adecuados, así como una cultura favorable a la RFC. La cultura de RFC es un constructo con tres dimensiones:

### 8.3. Respeto de los colegas a excedencias

Hace referencia al nivel de desagrado que muestran los empleados cuando las madres o los padres toman largas excedencias para cuidar de un hijo recién nacido o adoptado.

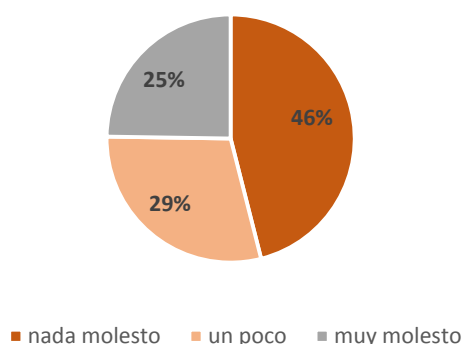
**Hombres España**



**Evolución en el mundo**

	2011	2013	2015	Evolución
Nada molesto	51%	48%	50%	
Un poco molesto	38%	40%	41%	
Muy molesto	11%	12%	9%	

**Mujeres España**



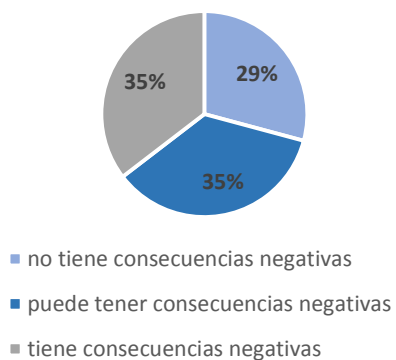
**Evolución en el mundo**

	2011	2013	2015	Evolución
Nada molesta	48%	52%	53%	
Un poco molesta	40%	39%	36%	
Muy molesta	12%	9%	11%	

## 8.4. Consecuencias negativas para la carrera

Mide hasta qué punto el empleado percibe que el utilizar las políticas de RFC dañará su desarrollo dentro de la empresa puesto que será visto con recelo y como menos comprometido.

### Hombres España



### Evolución en el mundo

	2011	2013	2015	Evolución
Sin consecuencias	48%	49%	54%	
Puede tener consecuencias	41%	39%	34%	
Tiene consecuencias	11%	10%	13%	

### Mujeres España



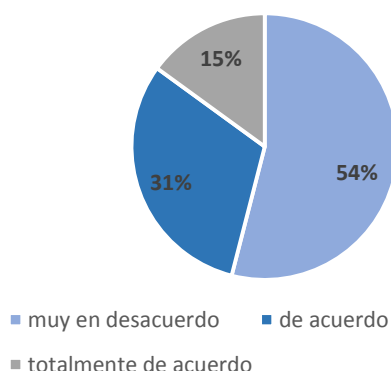
### Evolución en el mundo

	2011	2013	2015	Evolución
Sin consecuencias	44%	43%	41%	
Puede tener consecuencias	38%	37%	35%	
Tiene consecuencias	18%	20%	24%	

## 8.5. Expectativas respecto a la carga y horas de trabajo

Se refiere al número de horas de trabajo que el empleado percibe que la empresa espera de él (independientemente de que su contrato sea de menor número de horas). También capta la percepción que tiene el empleado de que la empresa espera que el trabajo sea prioritario por encima de la familia

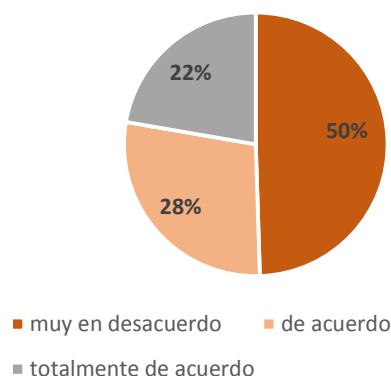
**Hombres España**



**Evolución en el mundo**

	2011	2013	2015	Evolución
Muy en desacuerdo	67%	46%	59%	
De acuerdo	25%	38%	36%	
Totalmente de acuerdo	8%	16%	5%	

**Mujeres España**



**Evolución en el mundo**

	2011	2013	2015	Evolución
Muy en desacuerdo	43%	55%	53%	
De acuerdo	24%	26%	27%	
Totalmente de acuerdo	33%	29%	20%	

## C. IMPACTO DE LA RFC EN: LA ORGANIZACIÓN, LOS EMPLEADOS Y EL ENTORNO SOCIAL

### 9. Impacto de la RFC en la organización

Un entorno familiarmente responsable tiene un claro impacto positivo en muchas dimensiones, de las cuales el IFREI mide las siguientes:

- **Intención de dejar la empresa**
- **Conflicto trabajo-familia**
- **Igualdad de oportunidades hombre-mujer**
- **Compromiso**

#### 9.3. Intención de dejar la empresa

Esta variable se define como el deseo de abandonar el actual puesto de trabajo en un futuro cercano, siempre y cuando el entorno lo permita.

Es una variable de suma importancia porque la rotación de los empleados es muy costosa para las empresas, tanto en países con altos niveles de desempleo (en los que supuestamente sería fácil encontrar otros trabajadores para un puesto), como en aquellos con niveles de ocupación elevados.

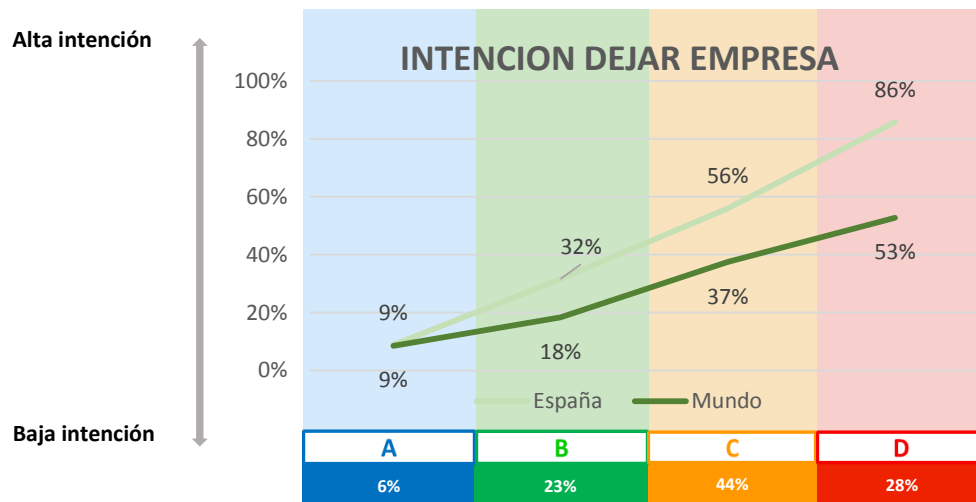
Dejar la empresa genera los siguientes costos:

- **Costo administrativo** de desvinculación del empleado. Habitualmente hay unos requisitos legales que conllevan tiempo por parte de algún miembro de la empresa, o bien requieren subcontratar un servicio de gestión, legal, etc. En algunos casos extremos puede suponer costos por demandas, si la persona percibe que se le ha hecho un daño por no facilitársele algo que considera su derecho (a ejercer la maternidad, paternidad, etc.)
- **Costo de contratación:** en los casos de rotación voluntaria suele ser necesario hacer una búsqueda para que una persona se incorpore a la vacante generada. Esto conlleva:
  - *Coste de la búsqueda:* ya sea interna o hecha por una agencia externa
  - *Coste de la “productividad” perdida* en el tiempo que esa plaza está vacante
  - *Coste de la productividad perdida en el tiempo* que la nueva persona está aprendiendo
  - *Coste de formación* de la nueva persona

El siguiente gráfico representa la intención consciente de dejar la empresa voluntariamente por parte de personas que están en los distintos entornos.

En el estudio IFREI la intención de dejar la empresa la medimos con una escala a de tres preguntas desarrollada por O'Reilly, Charles, Chatman, and Caldwell (1991). Como vemos, el deseo de dejar la empresa voluntariamente incrementa radicalmente al empeorar el entorno.

Mientras que en un entorno A (enriquecedor) las personas no tienen intención de dejar la empresa, en un entorno D (Contaminante) su deseo de cambio es muy elevado.



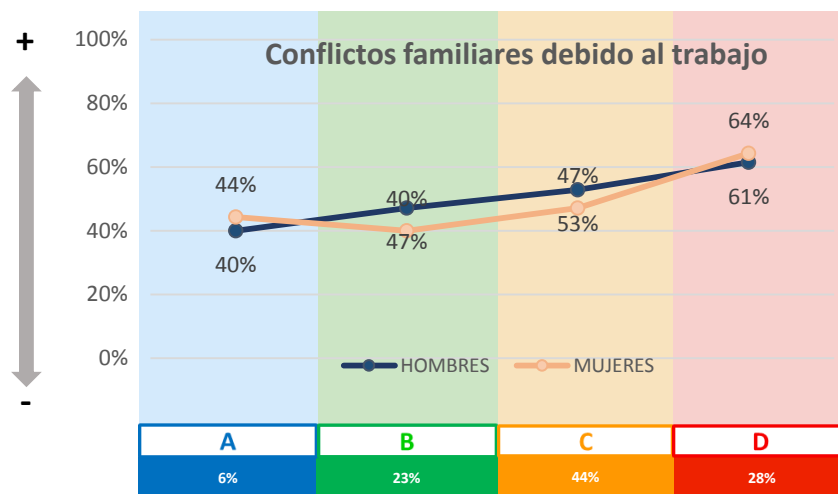
#### 9.4. Conflicto Trabajo- Familia

El conflicto trabajo-familia es una situación personal en la que las demandas del trabajo o la sobrecarga del mismo dificultan (o incluso hacen imposible) tener una relación satisfactoria con el cónyuge, los hijos u otros familiares dependientes, así como dedicar tiempo a desarrollar otros aspectos relevantes de la vida personal (voluntariado, formación continua, deporte, ocio, etc)<sup>3</sup>. Esto genera una situación de insatisfacción en la persona, que dificulta su desarrollo personal y profesional por stress, malestar y desaliento.

El constructo (desarrollado por Matthews et al, 2010) mide la percepción que tiene el empleado de no poder contribuir a la familia porque el trabajo le absorbe un desproporcionado número de horas, mucha energía y toda su capacidad de concentración.

Como vemos en los gráficos, a medida que el entorno se aleja de A, el conflicto entre trabajo y familia aumenta considerablemente, y por consiguiente también el daño que se causa al empleado y a las personas que con él se relacionan.

<sup>3</sup> Chinchilla y Moragas, 2007; Kelly y otros 2008



## 9.5. Igualdad de oportunidades entre hombre y mujer

La igualdad de oportunidades para los hombres y las mujeres, nace de la premisa de su igual dignidad y su diferencia biológica. También de su singularidad y unicidad. Englobar a todas las mujeres o a todos los hombres en el mismo conjunto es un ejercicio que, aunque en algún caso pueda ser útil, también lleva irremisiblemente a simplificaciones.

Descartar a hombres o a mujeres para alguna posición dentro de la empresa, por el mero hecho de ser hombre o mujer, es una injusticia y un desacierto. Sin embargo (por cuestiones que se escapan al alcance de este informe), la realidad es que muchas empresas no son capaces de atraer, formar, y promocionar a mujeres para puestos de dirección. Por lo tanto, aunque en algún caso puede darse de un modo inadvertido e inconsciente, los entornos de las empresas a veces descartan la posibilidad de que haya mujeres en puestos de dirección. Y en muchos casos, cuando las hay, en el proceso de llegar a esas posiciones han renunciado a la maternidad, a la formación de una familia o han sufrido roturas matrimoniales, en cierta medida atribuibles a las responsabilidades de su trabajo.

Es malo, tanto para el resultado de las empresas como para las personas que en ellas trabajan, que la empresa favorezca, inadvertidamente o de modo consciente, la promoción de hombres por delante de la de mujeres (o viceversa).

La igualdad de oportunidades de hombres y mujeres tiene muchas consecuencias positivas, como por ejemplo:

- **Empresas más humanas**, puesto que se tiene en cuenta las necesidades de las personas, lo cual lleva a:
  - **Mejor atención al cliente**
  - **Menor conflictividad laboral**
  - **Menor rotación**
  - **Menor ausentismo**

- **Atracción y fidelización de talento**, puesto que los potenciales candidatos ven la empresa como un lugar en el que se valora y fomenta la contribución por encima de otras características.
- **Innovación adecuada a las necesidades del cliente**, puesto que hay personas en la empresa que son capaces de entender sus necesidades y de buscar el modo de solventarlas.
- **Mayor productividad** <sup>4</sup>.

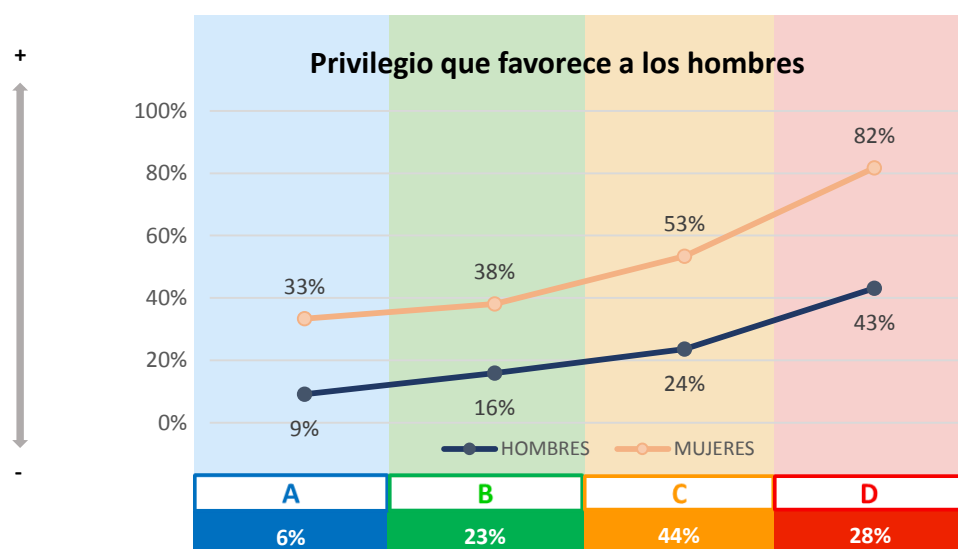
En el IFREI medimos hasta qué punto hombres o mujeres tienen mayor facilidad de promocionar dentro de su empresa. Lo ideal sería que ni hombres ni mujeres tuviesen mayor facilidad por el hecho de serlo. Las promociones deberían concederse exclusivamente en base a los méritos (que no solo resultados) demostrados en el cumplimiento de sus responsabilidades, y estos no tienen sexo de hombre ni de mujer.

Lo ideal sería que en una empresa, cuando le preguntamos a las personas “¿Es más fácil promocionar a la mujer que al hombre?” la respuesta fuese tajante: NO. Y cuando le preguntásemos “¿Es más fácil promocionar al hombre que a la mujer?” La respuesta fuese NO.

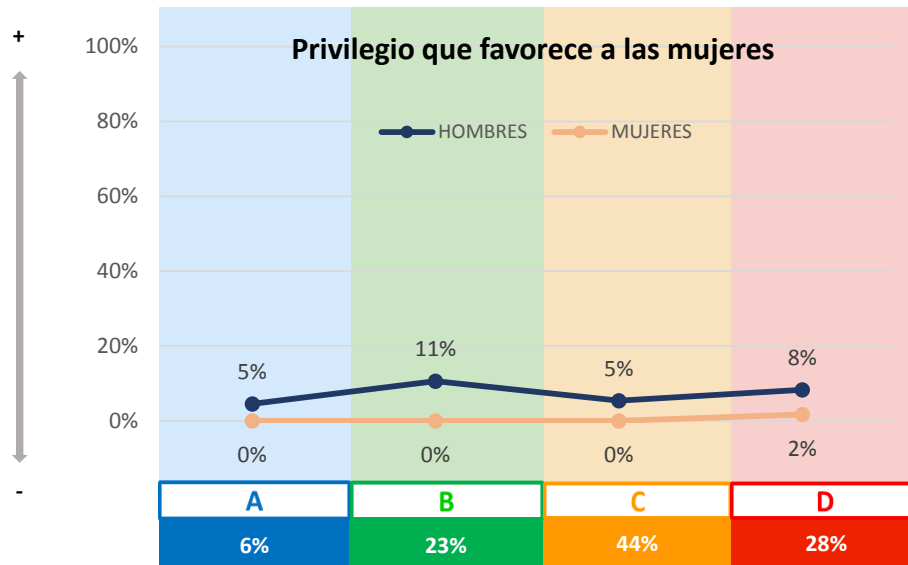
Sin embargo, nos encontramos lejos de esta situación. Los datos nos muestran que un alto porcentaje de hombres, y aún mayor de mujeres, piensan que los hombres tienen mayor facilidad que las mujeres de promocionar.

También nos encontramos que un porcentaje de hombres y mujeres (más hombres que mujeres) piensan que las mujeres tienen más posibilidades de promocionar por el hecho de ser mujeres.

Por lo tanto, parece que los datos muestran que las personas no perciben igualdad de oportunidades en las organizaciones. Y esto es negativo tanto para la empresa como para sus resultados y, para las personas que en ella trabajan.



<sup>4</sup> Perotin & Robinson (2000)



## 9.6. Calidad de la experiencia en el trabajo

Todas las personas pasamos muchas horas de nuestro día en el trabajo. Y es de suma importancia que a él podamos dedicar nuestra atención indivisa mientras lo realizamos, de modo que aportemos el mayor valor posible. Cuando en el trabajo las personas están exhaustas, preocupadas por otras actividades, o desmotivadas por la tarea que han de realizar, la experiencia es negativa para ellas y el resultado es posiblemente sub-óptimo para la empresa.

Por eso en el IFREI medimos la calidad de la experiencia de la persona en su trabajo. Lo que llamamos “fluir” se caracteriza por tres dimensiones, cuya escala desarrollaron los investigadores Schaufeli and Bakker (2003).

**VIGOR:** mide la energía que la persona es capaz de aportar a la realización de su trabajo, el deseo de comenzar la tarea que siente al empezar el día y la fortaleza que es capaz de aportar mientras lo realiza.

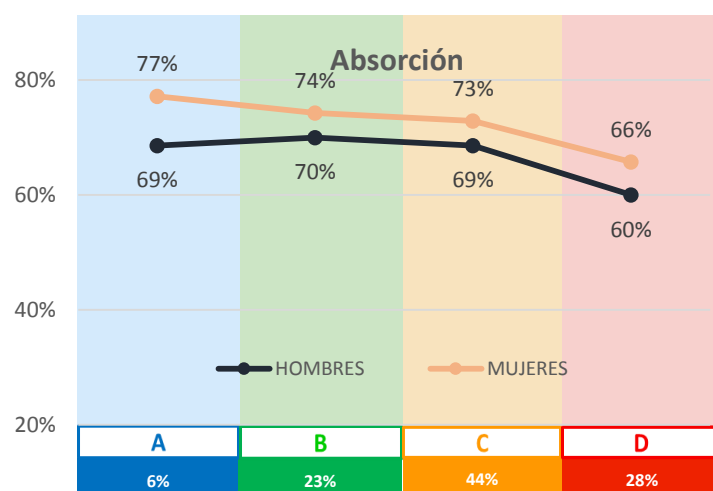
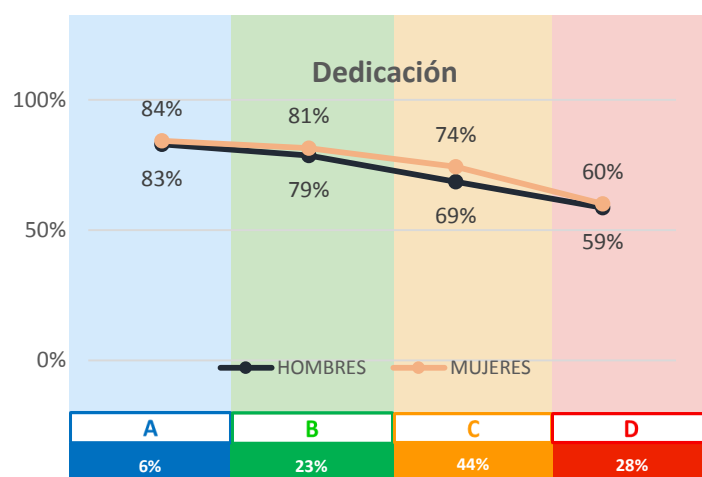
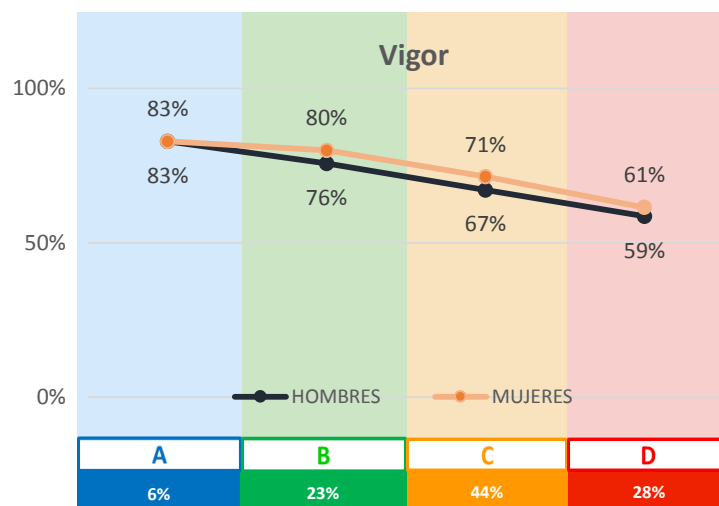
**DEDICACIÓN:** se refiere al entusiasmo, la inspiración y el sentimiento de orgullo que la persona siente por su trabajo.

**ABSORCIÓN:** alude al sentimiento de felicidad mientras la persona trabaja, la capacidad de realizarlo con intensidad y la sensación de que puede centrarse en mientras lo desarrolla.

El que las personas tengan una experiencia optima en su trabajo (fluyan) es importante, puesto que está relacionado con:

- Mejor experiencia del cliente
- Mayor deseo de ayudar a los compañeros
- Mayor apertura a los cambios





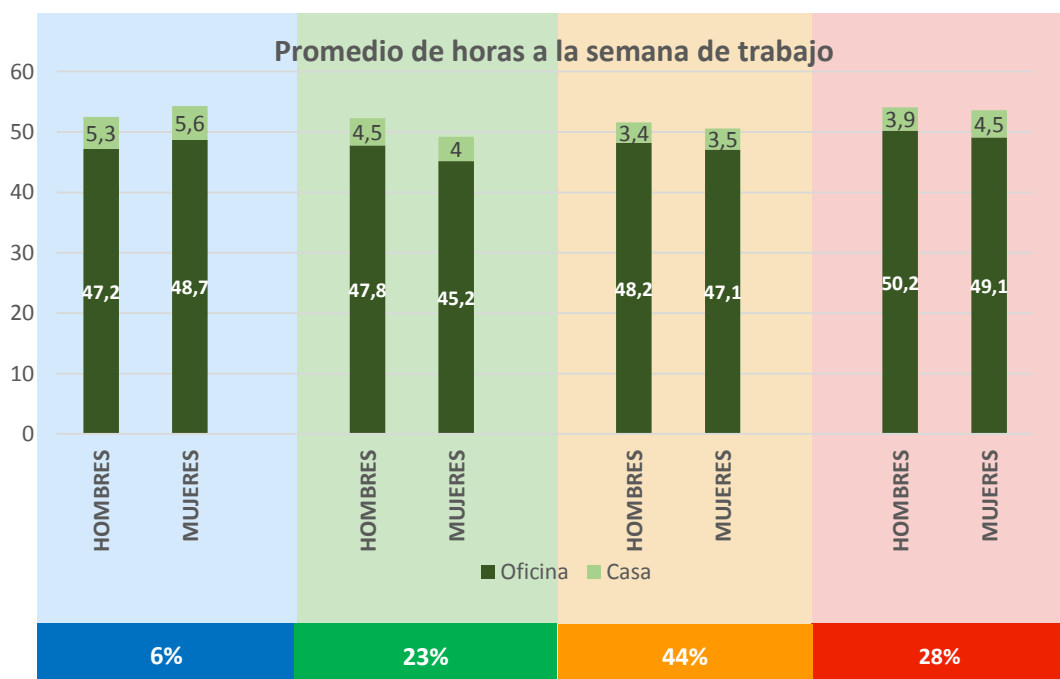
## 10. Impacto de la RFC en los empleados

El entorno en el que trabaja la persona afecta de modo directo al empleado, y a su modo de vida. Por lo tanto, es muy relevante conocer cómo el entorno en el que trabaja el empleado le afecta, a él (ella) directamente, y de modo indirecto a sus familiares y su entorno social.

### 10.3. Horas de dedicación al trabajo

“El tiempo es oro” reza el adagio popular. Y es una realidad certera que es un recurso de características muy singulares, que lo hacen especialmente valioso. Por una parte, y a diferencia de otros recursos, cada día todos nosotros lo poseemos en la misma medida (24 horas/día). Por otra parte, es inflexible (nadie puede generarlo); es intransferible (no podemos venderlo, regalarlo ni comprarlo); es incierto (no es posible saber cuánto tiene cada uno, sino sólo cuánto hemos consumido); y no es acumulable.

Por todo ello, es de suma importancia el invertirlo prudentemente, con moderación, en los distintos roles y de acuerdo a las distintas fases de la vida. En este recurso, “tiempo”, dedicar mayor cantidad a una faceta quiere decir, ineludiblemente dedicarles menos a otras. Esto no sucede así con otros recursos, como por ejemplo con la energía: al dedicarle más energía a una actividad, por ejemplo el deporte o incluso el trabajo, uno puede por ello tener más energía para otras facetas, como por ejemplo el hogar, ya que la energía es un recurso flexible, que es factible generar y en cierta medida, acumular.

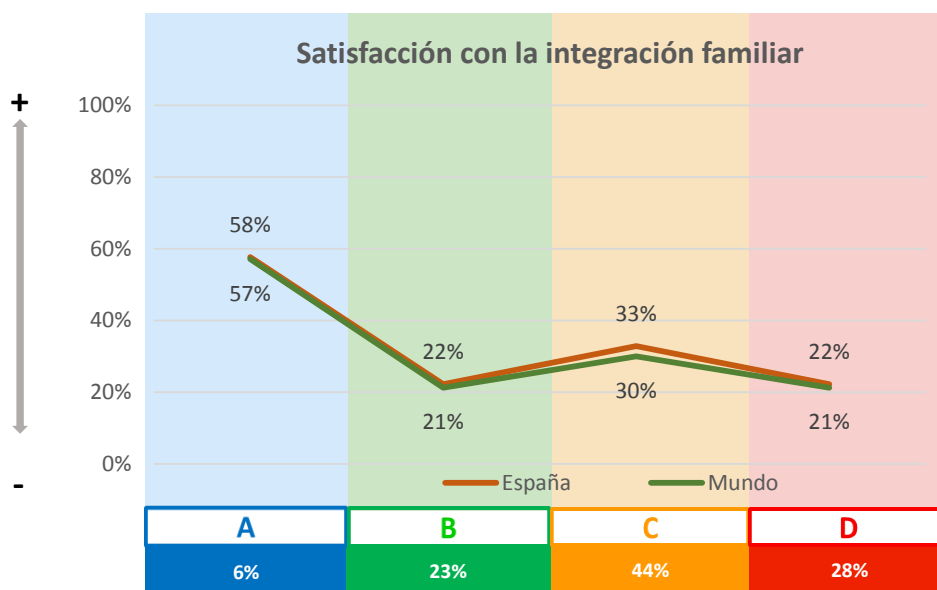


#### 10.4. Satisfacción con la integración trabajo – familia

Las circunstancias familiares de los trabajadores pueden ser muy diversas. Por ello, además de medir el número de horas que la persona dedica a su tarea profesional, es importante medir su experiencia subjetiva de cómo integra su vida laboral y familiar.

En el IFREI medimos el nivel de satisfacción de la persona con la gestión del tiempo y la atención prestada a la familia y el trabajo, de modo que los dos ámbitos encajen armónicamente con el objetivo que se ha propuesto. Lo hacemos con una escala reducida que hemos extraído de la que originalmente produjo Valcour, M. (2007).

Esta variable es relevante para el estudio de la RFC porque la satisfacción viene en gran medida facilitada por los recursos que la empresa proporciona a la persona para realizar el trabajo de modo autónomo y flexible, de forma que pueda contribuir en el trabajo sin que se vea afectada negativamente en su vida familiar. Como no podía ser de otra manera, la satisfacción con la integración trabajo-familia es mucho mayor para las personas que trabajan en entornos A (Enriquecedores) o B (Favorables) que para las personas que están en entornos C (Desfavorables) o D (Contaminantes).



#### 10.5. Autonomía en el trabajo

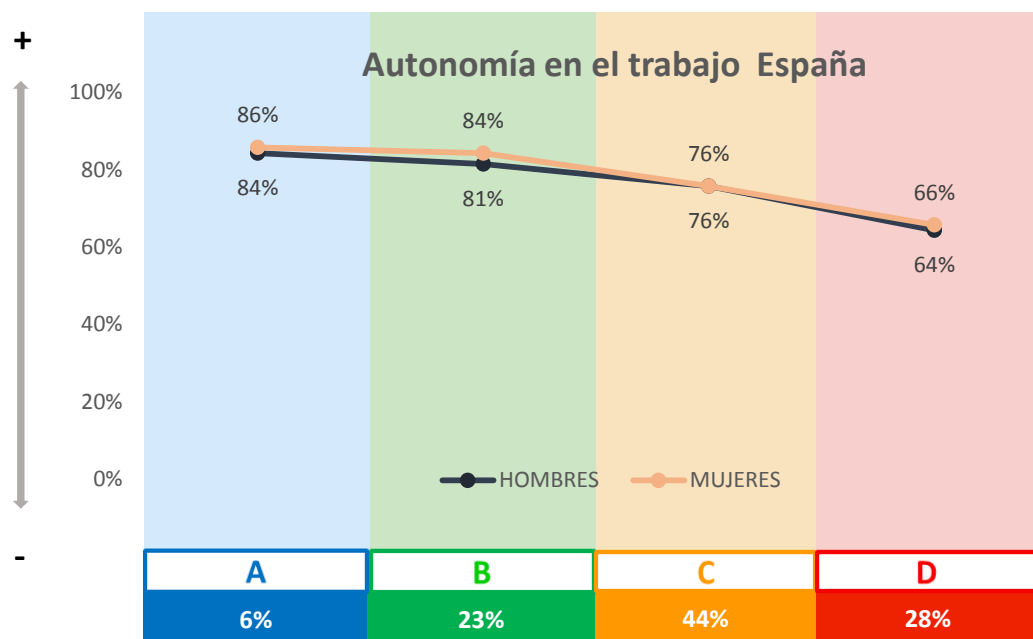
La persona humana posee una identidad propia que debe continuamente perfeccionarse. Podemos decir que es un ser inacabado que tiene la necesidad de auto-desarrollarse para alcanzar su plenitud. Las necesidades básicas, inherentes a la naturaleza humana, son de tres tipo (Ferreiro & Alcázar, 2002): *materiales*, es decir, las que se relacionan con el mundo material

sensible; *intelectuales*, que se relacionan con el aumento del conocimiento operativo, la capacidad de controlar el mundo externo; y *afectivas*: aquellas ligadas al logro de relaciones enriquecedoras con otras personas, en las que la persona se siente acogida en cuanto que ser único.

Como la persona es además un ser libre, su satisfacción al cubrir esas necesidades es mucho mayor si consigue satisfacer esas necesidades de modo autónomo frente a si lo consigue coaccionado por su entorno.

Así pues, la autonomía de que una persona disfruta en el cumplimiento de sus deberes laborales, es de suma importancia para generar satisfacción. Es por ello que en el IFREI medimos el grado de autonomía de que gozan las personas, y hasta qué punto el entorno en el que desarrolla su trabajo (A-B-C-D) está relacionado con la percepción de autonomía.

La variable **Autonomía** se refiere a la percepción que tiene el empleado de que es básicamente su responsabilidad decidir cómo realizar su trabajo. Para medirla utilizamos una escala desarrollada por (Behson, 2005), que incluye tres preguntas.



## 10.6. Motivaciones

Como acabamos de resaltar en el epígrafe anterior, las personas tienen tres tipos de necesidades – materiales, intelectuales y afectivas -. Las personas buscan satisfacer dichas necesidades, y eso es lo que supone un impulso para actuar, es decir, eso constituye sus motivos. Lo que puede motivar a uno, puede no hacerlo a otro. Por ejemplo, una persona que tiene suficiente dinero, puede no sentirse movido a conseguir más. Mientras que otra con la misma capacidad económica, puede sentirse movido a seguir acumulando. Lo que impulsa a unas personas y a otras es distinto (Ferreiro & Alcázar, 2002).

La calidad global del trabajo depende, en gran medida, de la calidad de participación de los miembros del equipo; ésta, a su vez, depende de cierta disposición interior de los miembros para involucrarse en la organización. Por eso, al referirse a la motivación se habla de una “favorable disposición” de las personas o, por el contrario, de “resistencia” de los colaboradores para cumplir con sus responsabilidades (Chinchilla, 2002).

En el IFREI pensamos que es de máxima importancia el saber qué mueve a la acción a las personas, es decir: qué les es motiva a actuar, qué resultados buscan en sus acciones habituales. Por ello distinguimos entre tres tipos de resultados:

Motivo, o resultado **trascendente** es el que le sucede a la persona con la que se interactúa. Es decir, cómo cambia la realidad del que recibe la interacción (el servicio) por el hecho de haber interactuado. Por lo tanto, lo que habitualmente llamamos “**motivación trascendente**,” es la que lleva al empleado a buscar que sus acciones generen un bien a otras personas. Tiende a ayudar colegas de trabajo, consumidores, proveedores o familiares a resolver sus problemas o atender sus necesidades.

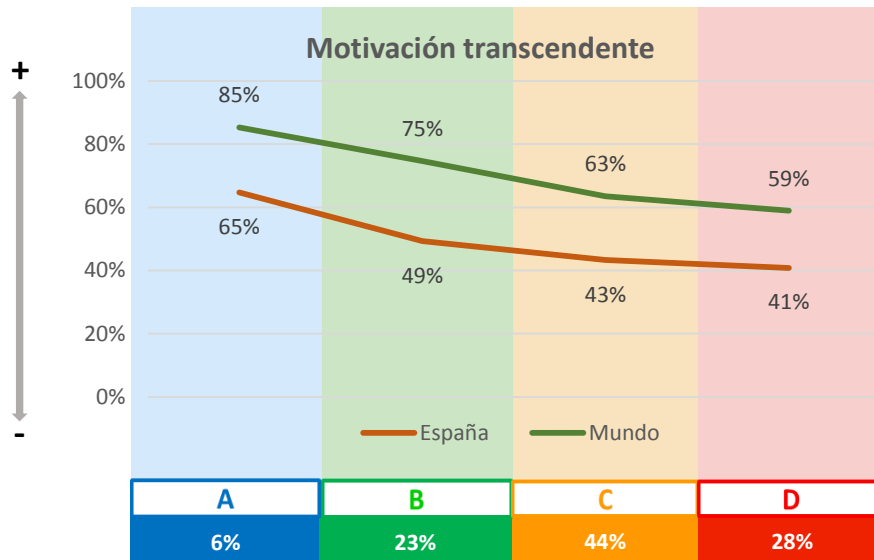
El motivo o resultado **intrínseco**, es el que le ocurre a la persona que realiza la acción como consecuencia de haber actuado independientemente de la respuesta de los demás. Es un resultado interno a la persona. Por lo tanto, lo que habitualmente llamamos “**motivación intrínseca**”, es la que lleva a realizar el trabajo por el bien que se recibe del hecho de realizarlo: el aprendizaje y la experiencia que el trabajo proporciona.

El motivo o resultado **extrínseco**, es el cómo reacciona un tercero externo a la persona que actúa. Por lo tanto, este resultado depende de la voluntad y de la capacidad de otro. Lo que habitualmente entendemos como “**motivación extrínseca**”, es la que lleva a realizar el trabajo por la reacción que esto generará en otros: por ejemplo, la remuneración que pagarán, el respeto y admiración que mostrarán, el reconocimiento que ofrecerán, etc.

**Motivación Trascendente:** La motivación trascendente es aquella que busca el beneficio de los otros a través del propio trabajo. Los intereses individuales pasan a un segundo plano y lo que se prioriza es el interés del equipo en su conjunto y tener un impacto positivo en éste.

La calidad motivacional es resultado de la búsqueda consciente y voluntaria de impactos trascendentes de las decisiones, sin menoscabo y con igual o mayor peso que el que tiene la búsqueda de los resultados extrínsecos e intrínsecos que simultáneamente pretenda alcanzar el decisor (Pérez López, 1993).

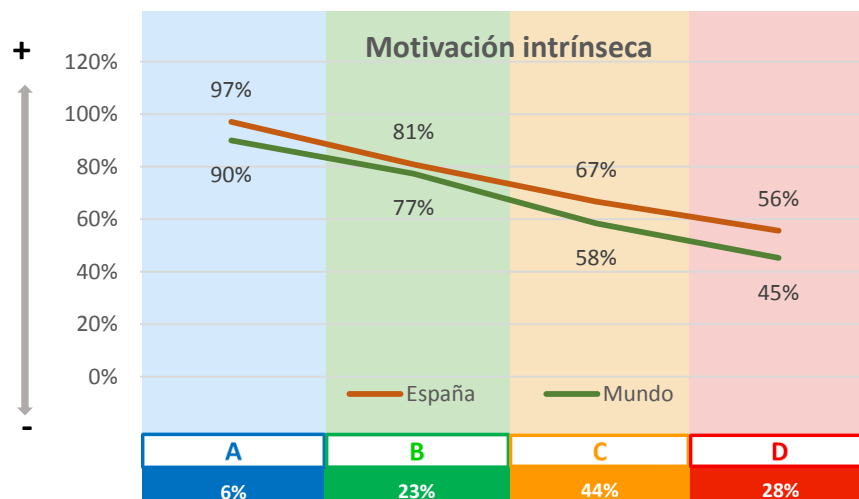
Así pues, en el IFREI estudiamos la relación entre la calidad motivacional y el entorno de RFC. Para ello preguntamos a los participantes “¿Por qué está motivado para hacer su trabajo?” y le damos la opción de decir hasta qué punto esa motivación es por motivo trascendente, por motivo intrínseco o por motivo extrínseco.



En el estudio IFREI, a lo largo de los años y en los distintos países, nos encontramos que el entorno en el que la persona realiza su trabajo está altamente relacionado con la calidad motivacional de la persona.

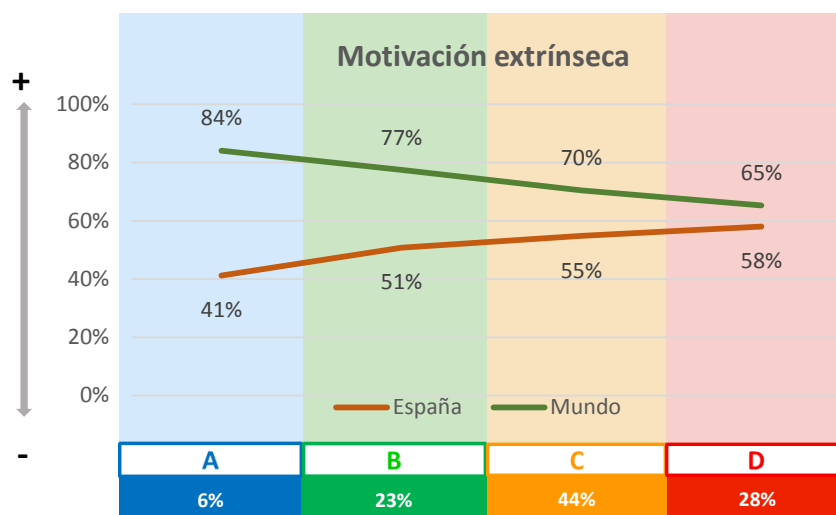
**Motivación Intrínseca:** Actualmente los bienes, los servicios e incluso las industrias evolucionan rápidamente. Es, por tanto, crucial que las personas aprendan constantemente para poder adaptarse a dichos cambios. Por ello, que tengan una motivación intrínseca, es decir que deseen que sus acciones produzcan un aprendizaje operativo, es de máxima importancia.

En el IFREI también estudiamos la relación entre el entorno en el que la persona realiza su trabajo y la motivación intrínseca.



El estudio IFREI, a lo largo de los años y en los distintos países, muestra que el entorno en el que la persona realiza su trabajo está altamente relacionado con la motivación intrínseca de la persona.

**Motivación extrínseca:** La motivación extrínseca está directamente relacionada con aquello que el empleado puede obtener de las demás personas por su trabajo. Está compuesta por todos los estímulos o recompensas externas que espera el individuo para realizar una determinada acción o actividad, tales como incentivos económicos, la promoción, el reconocimiento de mi trabajo, alcanzar un cierto estatus.



## 11. Impacto de la RFC en el entorno social

Las personas que trabajan en una organización, forman parte del entorno social en el que desarrollan su actividad laboral. Por ejemplo, a través de su rol como padres, esposos, hijos y miembros de comunidades y asociaciones. Por lo tanto, si la empresa provee a las personas de recursos (por ejemplo: éticos, de salud o de conocimiento), adecuados, estos empleados podrán aportar más en su entorno social. Si, por lo contrario, la empresa agota los recursos (de energía emocional, salud física, tiempo) de las personas, estas serán menos capaces de aportar a su entorno.

La empresa puede, por tanto, aportar a su entorno a través de cómo trata a sus empleados y los recursos que genera en éstos. La empresa puede, sin embargo, mermar los recursos del entorno si agota los recursos de sus empleados y éstos no son, por tanto, capaces de ser responsables en los roles en los que están comprometidos.

### 11.3. Tiempo de dedicación a los hijos (cuando estos son menores 14 años)

Como hemos considerado anteriormente, el tiempo es un recurso escaso de características muy peculiares (no transferible, in-elástico, e incierto entre otras).

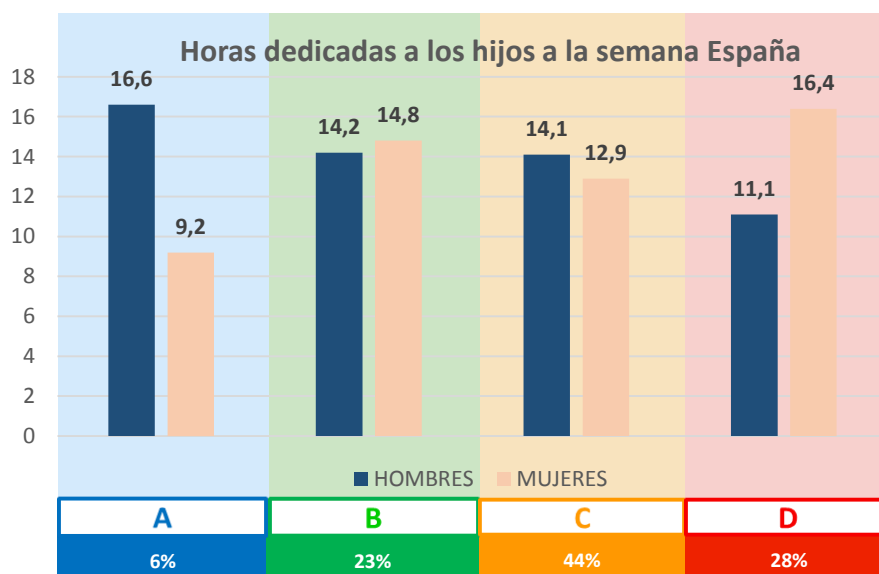
Por ello en el IFREI, no solo preguntamos cuántas horas la persona dedica a su trabajo, sino también cuántas dedica a su familia. Ya que podría darse el caso de que las horas que se liberan en los entornos enriquecedores y favorables, las personas las dedicasen a intereses personales no relacionados con sus familias.

Por otra parte, preguntamos al empleado, cuántas horas dedica su cónyuge (por lo tanto, las mujeres nos contestan cuánto dedican sus maridos a los hijos; y a los hombres cuánto dedican sus mujeres).

Los datos muestran que, independientemente del entorno de trabajo, hombres y mujeres nos dicen que las mujeres dedican más tiempo a los hijos que los maridos.

	NUMERO DE HORAS A LA SEMANA QUE USTED PASA EXCLUSIVAMENTE CON SU HIJO	NUMERO DE HORAS A LA SEMANA QUE SU PAREJA PASA EXCLUSIVAMENTE CON SU HIJO
Mujeres	<b>14,2</b>	<b>13,9</b>
Hombres	<b>13,5</b>	<b>24</b>

Como vemos en el siguiente gráfico, el entorno (A-B-C-D) en el que la persona desarrolla su trabajo está altamente relacionado con el número de horas que el empleado dedica a sus hijos.





#### 11.4. Aporte a la educación y bienestar de los hijos

Los padres tienen un rol ineludible en la formación de sus hijos. Tanto en la aportación a su equilibrio socio-emocional, como a sus habilidades sociales, como a las destrezas básicas de higiene, cuidado personal y rendimiento académico.

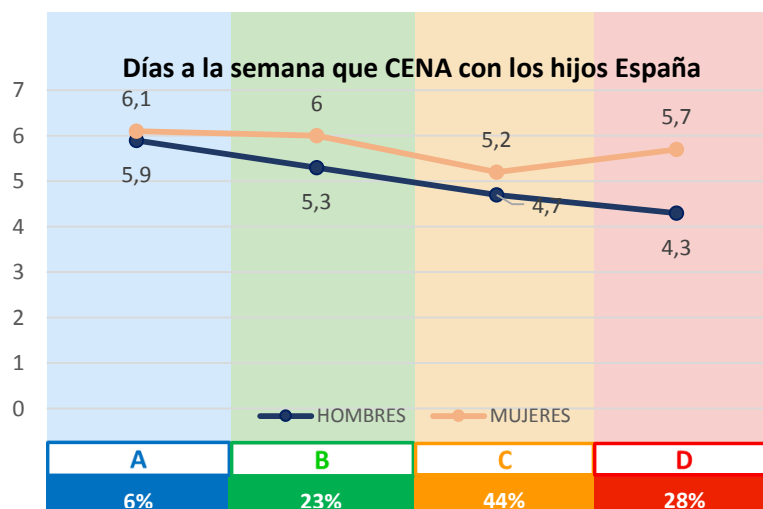
##### Cenar

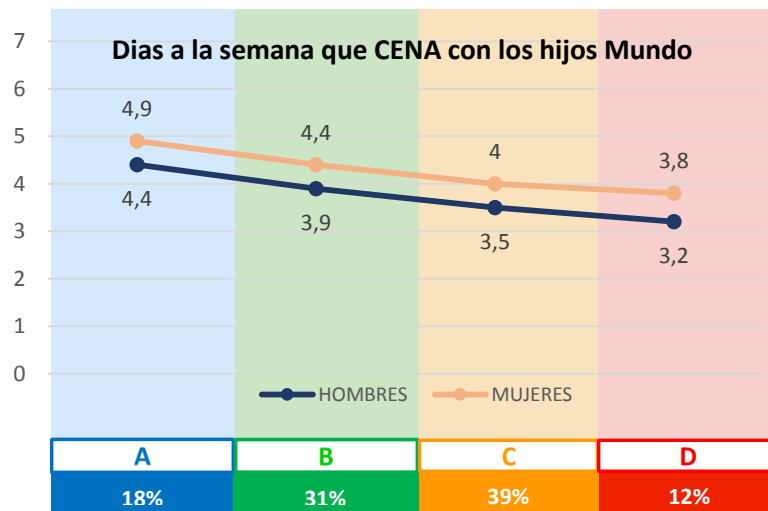
Comer por lo menos tres comidas en familia todas las semanas permite criar niños más sanos. (Neumark-Sztainer, Larson, Fulkerson, Eisenberg, & Story, 2010). Entre otros beneficios, el compartir las comidas con los hijos fomenta:

- **Buena salud socio-emocional.** Cuando se cena en familia los niños desarrollan habilidades sociales. Es decir que desarrollan la comunicación; las buenas maneras de sentarse a la mesa, tomar los cubiertos, masticar e ingerir los alimentos; interrelacionarse; expresarse bien para exponer sus ideas y los entiendan; saber escuchar y respetar las opiniones de los otros, etcétera.
- **Buena nutrición.** Se sabe que los niños que comen en familia tienden a tener una nutrición más equilibrada puesto que los padres son lo que deciden los menús en lugar de ser ellos mismos quienes eligen qué comen y en qué cantidad (Eisenberg, Olson, Neumark-Sztainer, Story, & Bearinger, 2004).
- **Menor índice de trastornos o desorden alimenticio** (como la anorexia o la bulimia). Los padres en las comidas pueden captar comentarios, comportamientos y modos de hacer propios de las primeras fases de estas enfermedades y por lo tanto pueden intervenir con mayor rapidez.

Por otra parte, el comer juntos facilita el diálogo que es necesario para conservar las raíces culturales y fomenta la unidad familiar.

Por ello, en el IFREI preguntamos a los padres con hijos menores de 14 años cuantos días a la semana suelen cenar con sus hijos.





Es interesante constatar que las mujeres, independientemente del entorno (A-B-C-D), de media, comen un día más a la semana con sus hijos que los varones. Por otra parte, el entorno está, una vez más, relacionado con el número de días que el empleado cena con sus hijos.

## Leer

Los padres tienen un rol instrumental de gran importancia en el desarrollo cognitivo y educativo de sus hijos. Por una parte, son ellos los que eligen el colegio de sus hijos. Por otra, de mucha más importancia, y que requiere mucha más dedicación, es su compromiso en la educación de los hijos y sirviéndoles de modelo a seguir.

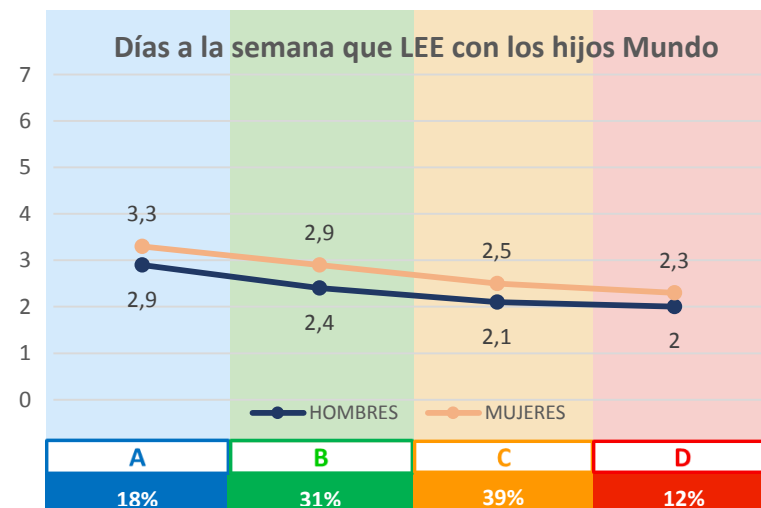
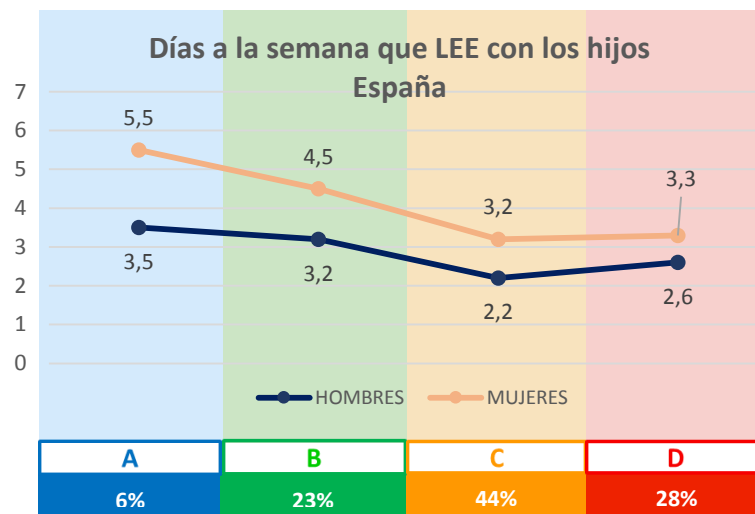
Entre las prácticas más recomendadas a los padres en su trabajo educativo, especialmente en los primeros años de vida del niño, está la de compartir ratos de lectura con ellos. Esto incluye tanto el leer en voz alta mientras ellos escuchan, como –cuando son un poco más mayores-, escucharles y leer con ellos.

Entre los beneficios de esta práctica, las investigaciones (Cunha et al., 2006) han encontrado que, leer con los hijos está relacionado con:

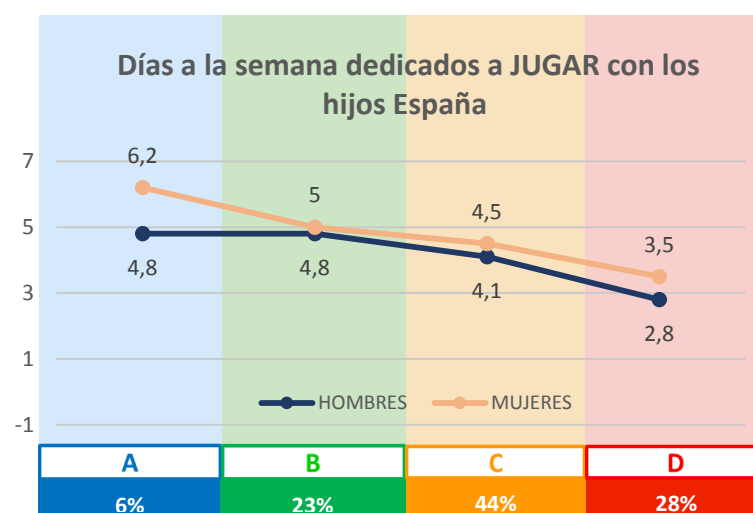
- **El pronto desarrollo de la lecto-escritura** de éstos, lo cual es de suma importancia para que el niño pueda seguir una educación primaria adecuada.
- **Desarrollo cognitivo** y de la capacidad de comprender de los hijos.
- **Mejor rendimiento académico** en años posteriores.

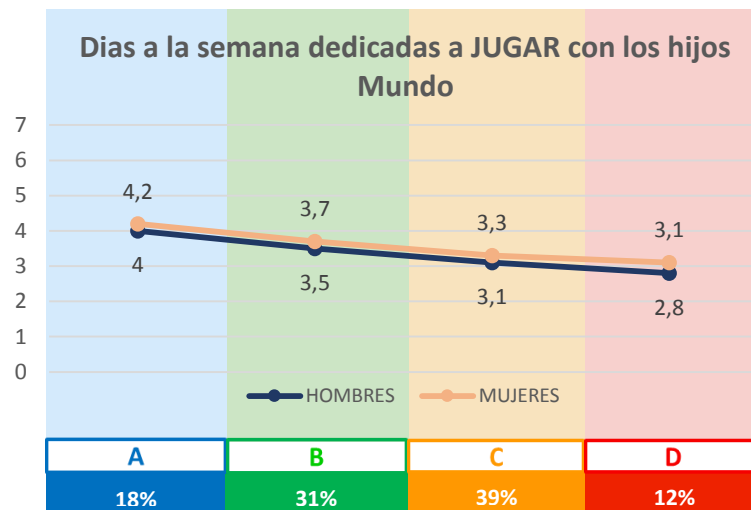
La investigación también muestra que estos beneficios se dan en los distintos estratos económicos. Sin embargo, muestra también que la correlación es mayor en niveles socioeconómicos más bajos.

Los datos del IFREI muestran que el entorno no influye de modo significativo el número de días que el padre lee con el hijo. Sin embargo sí que influye el número de días que lee con la madre. Los datos también muestran que las madres, en cualquiera de los entornos, tienden a leer más días con los hijos que los padres.



## Jugar





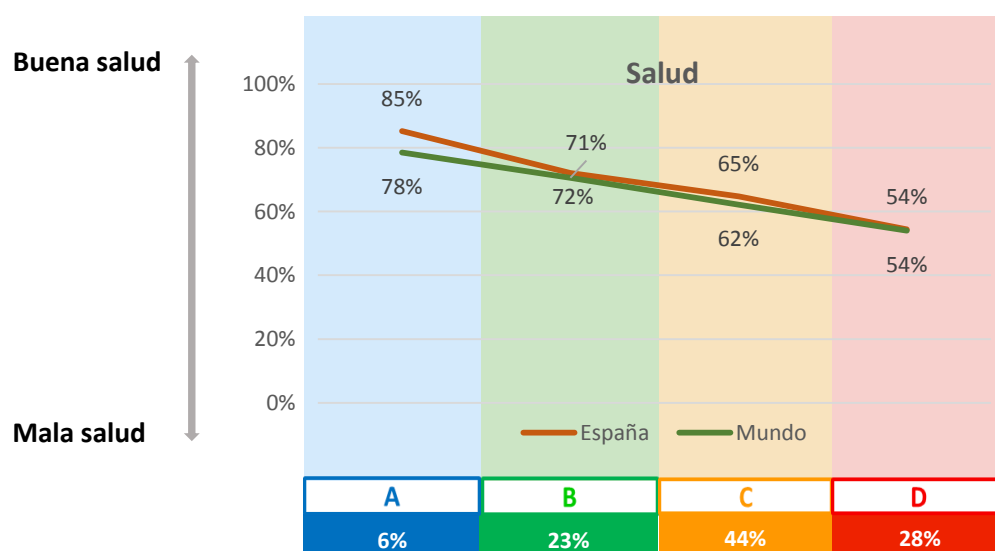
## Salud

La salud de los ciudadanos de un país es de máxima importancia para el mismo. En las últimas décadas desastres naturales (por ej.- tsunami de Japón en el 2011); epidemias (como la del ébola del 2014); o enfermedades como la obesidad (que afecta a un 27% de persona en países como USA) han creado enormes retos para las administraciones locales, gobiernos centrales, y agencias internacionales, que deben unir sus esfuerzos para encontrar soluciones que mejoren el bienestar de las personas.

Entre los costes sociales asociados a la falta de salud generada en entornos laborales está:

- **El aumento del coste sanitario**, por las consecuencias del tabaquismo, alcohol, ansiedad, insomnio que en un elevado número de ocasiones está relacionado con el estrés laboral.
- **La disminución de la productividad del país**, por la incapacidad de las personas que enferman de seguir aportando al mismo nivel en que lo harían si no les faltase la salud.
- **El coste de la cobertura social** de las personas en situaciones crónicas que se hacen incapaces de participar en el mundo laboral, necesitando por tanto cobertura por ejemplo, para bajas de larga enfermedad.

En el IFREI preguntamos a la persona cómo es su salud en relación a la de otras personas de su edad y de su entorno social inmediato. Las respuestas nos muestran que el entorno de RFC está directamente relacionado con el nivel de salud que la persona percibe tener.



### 11.5. Calidad de vida

Cualquier sociedad del mundo busca una organización y un modo de vida en el que los ciudadanos tengan un bienestar lo mayor posible. Sin embargo, cada sociedad lo hace del modo que ve más conveniente, con sistemas de gobierno, propuestas políticas, y organizaciones sociales que pueden diferir en gran medida. Sin embargo, lo que no difiere es la meta: generar calidad de vida.

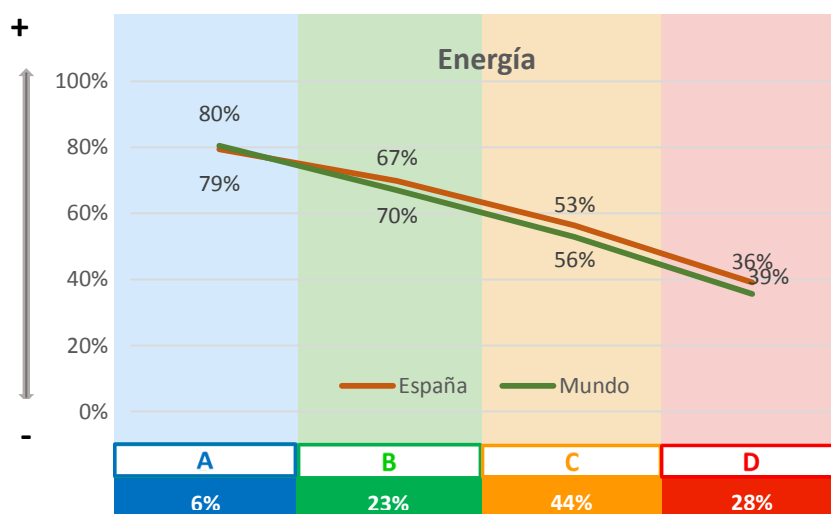
El concepto calidad de vida es complejo, y resultaría difícil llegar a un consenso sobre lo que esto significa. En este informe, la calidad de vida la medimos con unos parámetros muy sencillos, que no son de modo alguno omnicomprendivos. Sin embargo, estos parámetros sí que nos dan una media, que unida a otras ya reportadas en este informe (como por ejemplo el de la satisfacción trabajo-familia; el conflicto trabajo-familia; el número de horas dedicados a los hijos; el fluir en el trabajo) nos facilitan una media bastante precisa de la salud social de una comunidad o país.

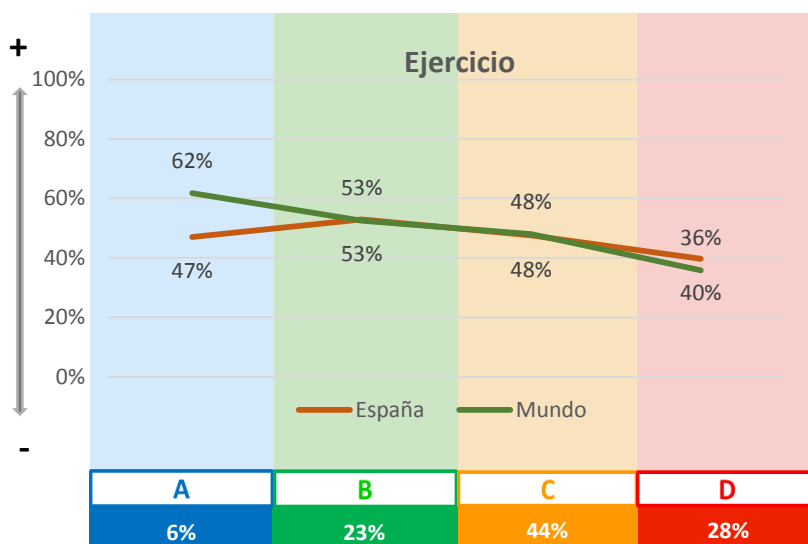
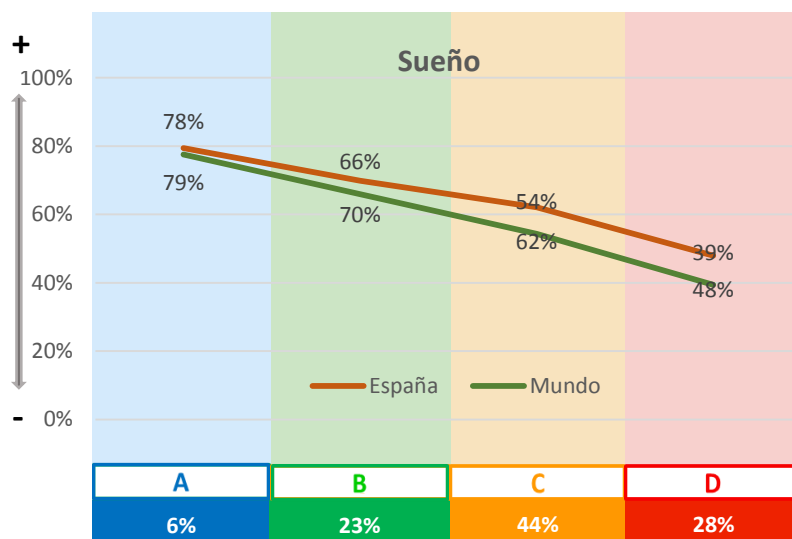
En este informe Calidad de Vida se refiere a la capacidad de desarrollar una actividad normal de modo operativo. Por ello medimos la calidad del sueño; la energía una vez la persona está fuera del trabajo y el ejercicio que logra realizar.

En concreto y de máxima importancia está el efecto sobre la calidad del sueño. Algunos estudios (Durmer & Dinges, 2005) muestran que una **deficiente calidad del sueño está relacionada con:**

- **Disminución de la atención durante el día**, a causa de que la memoria y la habilidad cognitiva se vuelven deficientes, y con el consiguiente riesgo de sufrir lesiones ocupacionales (el riesgo puede ser hasta de un 200).
- **Aumento de la presión arterial**, empeoramiento del sistema inmune e incremento del riesgo de ataques cardíacos, de obesidad y de apoplejía, aumentando por tanto el riesgo de mortalidad.
- **Aumento de la incidencia de depresión** y otros trastornos mentales.
- **Incremento de los problemas sociales** y de pareja.

Los datos recogidos en el estudio IFREI muestran una correlación muy elevada ente el entorno de RFC y la calidad de vida medida según estos tres parámetros.





## D. Conclusión

Como hemos dicho ya, el modelo IFREI habla de entornos, ya que en una empresa existen tantos entornos como personas la integran. Cada una de las personas que desarrollan su actividad en la empresa tendrá acceso a unas políticas específicas, desarrollará su trabajo con un supervisor/líder concreto, y percibirá la cultura de un modo u otro. Que las empresas fomenten la Responsabilidad Familiar Corporativa es tarea de todos los que estamos involucrados en el ejercicio de la dirección de personas en las organizaciones. De modo aún más crítico de los que ejercen responsabilidades ejecutivas, responsabilidades de gobierno corporativo, y responsabilidades políticas.

Es la toma de decisiones de los directivos la que debe fomentar que cada vez haya más entornos enriquecedores en la empresa. Es responsabilidad del directivo el favorecer que las personas puedan ser mejores miembros de una familia y de la sociedad, como resultado de estar involucrados en la empresa. Y que sean mejores empleados, porque transfieren actitudes, conocimientos y habilidades desde las distintas esferas de su vida a su entorno profesional.

Que las empresas desarrollen la Responsabilidad Familiar Corporativa redundará en beneficio de todos. Como hemos visto, la RFC facilita unos mejores resultados empresariales, dado que las personas están más comprometidas, tienen una menor intención de dejar la empresa, y perciben una mayor igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

La RFC redundará en el bien de los empleados, que tienen una mayor calidad de vida y una mayor satisfacción con su conciliación trabajo-familia, y un menor conflicto entre trabajo y familia.

La RFC repercute también en la sociedad en su conjunto, ya que los empleados pueden ofrecer una mejor educación a los hijos, a través de su involucración en las tareas escolares, y lúdicas, lo cual facilita la prevención de daños y coste sociales posteriores.

La tarea de fomentar la RFC no es sencilla, pero vale la pena, porque es para el bien de muchos. Concluimos este informe con la esperanza de que su contenido aporte luces e incentivos para recorrer el camino de mejora continua.

## E. Países colaboradores del estudio IFREI sobre RFC

### Argentina



#### Patricia Debeljuh

Es la Directora del Centro Walmart Conciliación Familia y Empresa (CONFyE) del IAE Business School, Universidad Austral. Es Doctora en Filosofía por la Universidad de Navarra- España (2002). En 2013 realizó el Programa de Alta Dirección en el IAE Business School de Argentina.

Durante más de diez años fue Profesora Titular Ordinaria en la Universidad Argentina de la Empresa a cargo de la materia Ética, Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable en las maestrías de la Escuela de Dirección de Empresas.

Su experiencia académica se ve enriquecida por trabajos de investigación en diversas empresas nacionales e internacionales dirigidos a implementar la gestión de la ética dentro de las organizaciones, la responsabilidad familiar corporativa y el desarrollo de mujeres directivas. Ha acompañado procesos de la acreditación IFREI en empresas de Argentina y de Centroamérica contratada por EMPREPAS, ANEP y OIT.



#### María Elena Ordoñez y Revuelta

Actualmente trabaja como Coordinadora e Investigadora Senior en el Centro Conciliación Familia y Empresa de IAE Business School de la Universidad Austral de Argentina. Tiene un PhD en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por la Universidad de Navarra en 2014 y un MBA en IAE Business School, por la Universidad Austral de Buenos Aires en 2003.

Su trayectoria profesional como investigadora se ha centrado en temas de Responsabilidad Familiar Corporativa y liderazgo en las organizaciones e integración familia y trabajo en la gestión empresarial. Ha sido profesora en la Universidad Argentina de la Empresa y en la Universidad Internacional de Catalunya en temas de gestión de proyectos y diseño, y evaluación de Políticas Familiares.

Ha trabajado en diversas empresas latinoamericanas como consultora, enfocada en el asesoramiento, la gestión de proyectos en áreas de Dirección de Personas, Conciliación trabajo y familia, RSE e inversión.



## Chile



### María José Bosch Kreis

Directora del Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School y Profesora Asociada del ESE Business School. Investiga y enseña en materias de dirección de personas como conciliación trabajo y familia, liderazgo, liderazgo femenino, desarrollo de competencias, diferencias culturales, confianza y comportamiento organizacional. Dirige el Club IFREI Chile, que es el punto de encuentro para empresas interesadas en desarrollar entornos que promuevan la Responsabilidad Familiar Corporativa.



### María Paz Riumalló Herl

Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School. Investiga en temas de dirección de personas como conciliación trabajo y familia, mujeres en la dirección y liderazgo. Ha investigado también en temas de ética y gobierno corporativo.



### Roberta Capelli Aspillaga

Coordinadora del Club IFREI Chile. Investiga en temas de dirección de personas como conciliación trabajo y familia y liderazgo femenino. Administradora de Servicios, Universidad de los Andes.

## Colombia



**Sandra Idrovo**

PhD – Comunicación Cum Laude y M.A. – Ciencias de la Información, Suma Cum Laude, de la Universidad de Navarra, Pamplona – España.

Directora de Investigación y Directora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones INALDE – Business School. Consultora en temas de conciliación trabajo-familia. Ha dictado conferencias y presentado trabajos de investigación, sobre temas de Comunicación y Cultura y Cultura y Empresa en Ecuador, EE.UU., Italia, Turquía, Inglaterra y Uruguay.



**Carolina Torres**

Internacionalista y Politóloga de la Universidad del Rosario, Bogotá- Colombia, Especialista en Proyectos para el Desarrollo, Universidad Externado de Colombia.

Investigadora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones INALDE- Business School, enfocada en temas de RSC y conciliación trabajo-familia.

## Filipinas



**María Victoria Caparas**

La doctora Avic Caparas Profesora Asociada de la Universidad de Asia y el Pacífico. Imparte cursos de Gestión de Recursos Humanos y métodos de investigación de gestión. Recibió su Ph.D en Gestión por la Universidad de Navarra. Máster en Administración de Negocios por la Universidad de Londres y su carrera (*summa Cum Laude*) en Administración de Negocios por la Universidad de East. Es la principal investigadora del Club IFREI en Filipinas. Ella participó en uno de los grupos expertos de Naciones Unidas sobre la preparación de Año Internacional de la Familia en 2014.



## Guatemala



**Hugo Cruz**

Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones (*Cum Laude*) por la Universidad de Navarra. Realizó su tesis doctoral sobre los "Efectos de los entornos familiarmente responsables sobre la motivación de los colaboradores". Es Director Académico de UNIS Business School y Director Ejecutivo del Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa, ambas instituciones de la Universidad del Istmo (Guatemala). Desde 2009 colabora con el ICWF en la aplicación del IFREI en Guatemala. Es socio consultor de

NCH and Partners.



**María Olga Umaña de Matheu**

Licenciada en Administración de Empresas (*Cum Laude*) por la Universidad Francisco Marroquín. Cuenta con un MBA con énfasis en mercadeo. Ha desarrollado toda una trayectoria laboral en el campo de la Investigación de mercados y mejora de estrategias de marketing. Actualmente es socia de Action Market, empresa especializada en investigación cuantitativa y cualitativa de mercados. Ha colaborado con el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa de la Universidad del Istmo desde el año 2009 en la ejecución de varios proyectos

de investigación en el área de trabajo balance-familia y ética empresarial, entre ellos la aplicación del IFREI en Guatemala.



**Elisa Gómez de Rodríguez**

Licenciada en Mercadotecnia por la Universidad Rafael Landívar y Máster en Educación Universitaria por la Universidad del Istmo. Después de una exitosa trayectoria profesional en empresas de gran calado como Colgate-Palmolive, decidió independizarse y fundar Action Market, empresa especializada en investigación cuantitativa y cualitativa de mercados. Ha colaborado con el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa de la Universidad del Istmo desde el año

2009 en la ejecución de varios proyectos de investigación en el área de trabajo balance-familia y ética empresarial, entre ellos la aplicación del IFREI en Guatemala.

## El Salvador



### Carmen Elena Hernández de Velado (Kalena)

Master de Matrimonio y Familia, por la Universidad de Navarra, Pamplona, España, (tesis en curso) Promoción 2016. Master en Bioética (2007) por la misma Universidad, en alianza con la Universidad del Istmo, Guatemala.

Master en Docencia por la Universidad del Istmo, Guatemala (2004). Recibió el diploma que la acredita como experta en el tema “Formación por Competencias (área Gerencial)”, del programa piloto modalidad distancia, con el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de Milán, Italia y en alianza con el INSAFORP. Colabora como columnista en la sección Editorial de LA PRENSA GRAFICA desde 1990. Escribe también para la revista femenina ELLA, para la sección “Estilos”, publicada por ese mismo periódico mensualmente.

Fundadora y Presidenta de la Fundación EMPREGAS, Miembro del Comité Nacional de Balance Familia y Trabajo y del Comité de RSC de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP). Le fue otorgado el reconocimiento de “Profesional del Año 2014”, de parte de la Universidad Dr. José Matías Delgado, en El Salvador, en la cual se obtuvo una Licenciatura en Administración de Empresas, cuya tesis recibió la primera mención honorífica otorgada en la facultad de economía de esa Alma Mater.



### Emma de los Santos

Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA). Durante 10 años trabajó en la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa CEL, en diversas unidades administrativas. Luego fue Directora Ejecutiva del Centro de Capacitación Profesional para la Mujer SIRAMÁ. A continuación, desarrolló su trayectoria profesional como consultora de organismos no gubernamentales coordinando planes estratégicos con enfoque de procesos bajo Normas ISO.

Desde el año 2012 se ha desempeñado en forma paralela como Coordinadora Técnica del Plan Piloto realizado por Fundación EMPREGAS junto a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), dirigiendo a nivel local la investigación IFREI 2.0 En los últimos años también se ha dedicado a dirigir junto a su esposo una empresa familiar.

## México



### María del Carmen Bernal

Directora del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD), así como Profesora del Área de Dirección de Personal del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE Business School). Es Doctora en Pedagogía por la Universidad de Navarra, España. Ha sido consejera del IMIFAP, Instituto Mexicano de Investigación de la Familia y la Población, así como de varias instituciones educativas. Participa como comentarista invitada en el programa de Red Empresarial, 88.1 FM de Radio Red, con Alonso Castellot sobre temas de mujer y liderazgo, y como conferenciante invitada en distintos foros. En octubre del 2011 recibió el Reconocimiento Mujer Construye por su labor investigadora en temas de educación y mujer. Autora de diversos artículos y publicaciones relacionados con el tema de educación, Mujer y liderazgo y diversidad e inclusión. Miembro de la Delegación mexicana del Women's Forum for the Economy & Society. Miembro del Consejo Consultivo de Igualdad de Género e Inclusión de Walmart de México. Presidenta del Patronato Colegio Montefalco, Morelos México. Delegada de México para el Women 20 en Turquía y China W20 en el G20.



### Alejandra Moreno Maya

Directora de Investigación del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección, IPADE, México. Ingeniera Industrial por la Universidad Panamericana, Máster en Administración por la Universidad La Salle. Experta en el tema de inclusión del talento femenino en las organizaciones. Es asesora de empresas en temas relacionados con el área de Recursos Humanos y planeación estratégica. Es Coach certificado para ejecutivos y Mentora de empresarias de alto impacto del programa Vital Voices. Ha participado como conferenciante en la CANACINTRA, COPARMEX, PAN, grupo Alta Dirección y diversas instituciones. Es autora del libro: Rostros Femeninos en la Alta Dirección, Pe&A, 2014; Es coautora de libros como: Mujer y liderazgo. México, LID Editorial, 2010; Talento femenino en la Alta Dirección en México, México, LID Editorial, 2012; y En busca de un modelo, IPADE, 2014.



### Jennifer Sánchez Álvarez

Investigadora del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección, IPADE, México. Pedagoga por la Universidad Panamericana, estudiante de Ciencias Políticas y Administración Pública por la UNAM. Experta en el tema de talento femenino, género y política educativa. Previamente participó como Estudiante Embajadora de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Es Asesora Académica del Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE). Ha participado en proyectos de investigación sobre las conexiones intergeneracionales y talento femenino en la empresa, así como proyectos de legislación educativa en la Cámara de Diputados.



## República Dominicana



**Carlos Martí Sanchis**

Profesor Asociado Residente de Dirección de Personas en las Organizaciones de Barna Business School, República Dominicana. Ha desempeñado durante nueve años en diferentes departamentos y cátedras de IESE Business School. Paralelamente, ha asesorado a empresas desde las firmas consultoras Madrid Consulting Group y Digital Operators Group, de la que fue socio-fundador. Sus áreas de especialización, consultoría e investigación se centran en el desarrollo y transformación de organizaciones, dirección estratégica de personas, comunicación organizacional, comportamiento humano en las organizaciones, y desarrollo de competencias de liderazgo de directivos. Actualmente combina la docencia e investigación con la consultoría de dirección. Pertenece a las redes de investigación Cross Cultural Management Network e International Center for Work and Family de IESE Business School.



## España



**Marc Grau**

Marc Grau es Doctor en Políticas Sociales por la Universidad de Edimburgo, Master en Ciencias Políticas y Sociales por la Universitat Pompeu Fabra, y Licenciado en Dirección de Empresas por ESADE Business School. Comenzó su trayectoria académica en 2008 en el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School, donde sigue colaborando hoy. Ha publicado varios artículos académicos, capítulos e informes sobre la conciliación vida laboral y familiar. Ha participado en congresos académicos en Estados Unidos, Japón, Suecia y Reino Unido entre otros. Ha sido invitado a diferentes jornadas sobre el equilibrio trabajo-familia en Guatemala, Italia, Bélgica y otros países. Su interés radica en el rol del padre, el equilibrio trabajo-familia, y las políticas familiares. Actualmente es Investigador Visitante en la Harvard Business School.



**Júlia Sierra**

Asistente de Investigación del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School. Licenciada en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Pompeu Fabra y Máster en Relaciones Internacionales por la Universidad de Barcelona.

Ha trabajado como asistente de proyectos en la Oficina del Coordinador Residente de Naciones Unidas en Chile y ha colaborado en los programas de interculturalidad del PNUD. Previamente colaboró también en distintas organizaciones sin ánimo de lucro en temas de género y cooperación internacional.

## Otros países colaboradores:

 <p><b>Erasmus University</b> Rotterdam Netherlands</p>	 <p><b>Escola de Direcção e Negócios</b> Portugal</p>
 <p><b>The University of Waikato</b> New Zealand</p>	 <p><b>Universidad Monteávila</b> Venezuela</p>
 <p><b>Lagos Business School</b> Nigeria</p>	 <p><b>School of Human Resource Management</b> Canada</p>
 <p><b>Escuela de Dirección</b> Universidad de Piura Perú</p>	 <p><b>Instituto Superior de Empresa</b> Brazil</p>
 <p><b>Work &amp; Family Foundation</b> Canada</p>	 <p><b>University of Macau</b> China</p>
 <p><b>La Empresa y la Familia</b> Costa Rica</p>	 <p><b>Instituto de Desarrollo Empresarial</b> Ecuador</p>
 <p><b>ELIS</b> Italy</p>	 <p><b>Politecnico Milan</b> Italy</p>
 <p><b>Strathmore Business School</b> Kenya</p>	

## F. Bibliografía

- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work–family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3): 487-500.
- Chinchilla, M. N. (2002). La motivación. Nota técnica FHN-340, IESE Business School (Barcelona), Universidad de Navarra.
- Chinchilla M.N. y Morgaras, M. (2007). Dueños de nuestro destino, Barcelona, *Ariel*.
- Cunha, F., J.J.Heckman, L.J.Lochner and D.V.Masterov (2006), Interpreting the evidence on life cycle skill formationn: Hanushek, E.A. and F. Welch (eds.). Amsterdam, *Handbook of the Economics of Education*.
- Durmer, J.S., & Dinges D.F. 2005 Neurocognitive consequences of sleep deprivation, *Seminars in Neurology*, 25, 117-129.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. 2002. *Gobierno de Personas en la Empresa*. Barcelona: Ariel.
- Matthews R., Kath, L., Barnes-Farrell, J. (2006) A short, valid, predictive measure of work-family conflict: item selection and scale validation, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 15(1)
- Hammer, L.B., Kossek, E.E., Bodner, T., Hansen, G., (2009), Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviour (FSSB), *Journal of Management*.
- Kelly, E., Kossek, E., Hammer, L., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., et al. 2008. Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on workfamily conflict and business outcomes. *The Academy of Management Annuals*, 2(1): 305-349.
- Matthews R., Kath, L., Barnes-Farrell, J. (2006) A short, valid, predictive measure of work-family conflict: item selection and scale validation, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 15(1)
- Larson, N.I., Neumark-Sztainer, D., Hannan, P.J., & Story, M. (2007). Trends in adolescent fruit and vegetable consumption, 1999-2004: Project EAT. *American Journal of Preventive Medicine*, 32, 147-150
- Liden, R., Wayne, S., Liao, C., & Meuser, J. (2013). Servant leadership and serving culture: influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*.
- O'Reilly, Charles A., Chatman J., Caldwell, D., (1991) "People and organizacional culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit." *Academy of Management Journal*, 4: 487-516.
- Perotin, V., & Robinson, A., (2000) Employee Participation and Equal Opportunities Practices: Productivity Effect and Potential Complementarities. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4): 557-583.
- Pérez L, J. A. (1993). Fundamentos de la dirección de empresas. Madrid, *Rialp*.



Schaufeli W., and Bakker, A., (2003). Utrecht Work Engagement Scale. *Occupational Health Psychology Unit*. Utrecht University

Thompson, C., Beauvais, L. Lyness, K. (1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict, *Journal of Vocational Behavior* 54, 392-415

Valcour, M. (2007). Work-Based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction With Work-Family Balance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6): 1512-1523

### Enlaces de interés:

- IESE: [www.iese.edu](http://www.iese.edu)
- IFREI- IESE Family Responsible Employer Index: <http://ifrei.iese.edu/>
- International Center for Work and Family: <http://www.iese.edu/en/faculty-research/research-centers/icwf>
- Work Family Foundation Canadá: [www.workfamilyfoundation.org](http://www.workfamilyfoundation.org)