



Análisis sectorial de las políticas de conciliación

Conclusiones del estudio IFREI 2006 basado en 360 empresas



Centro
Internacional
Trabajo y
Familia

Universidad de Navarra

Análisis sectorial de las políticas de conciliación

Conclusiones del estudio IFREI 2006 basado en 360 empresas

Profª. Nuria Chinchilla, Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE

Consuelo León, Investigadora del IESE

Prof. Miguel Ángel Canela, Universidad de Barcelona

Prof. Miguel Ángel Ariño, IESE

Valeria Quiroga, Asistente de Investigación, IESE

Índice

1. Presentación	5
2. Contexto y marco teórico	7
3. El modelo EFR	9
4. Descripción de la muestra	13
5. Políticas	17
6. Facilitadores	23
7. Cultura	25
8. Resultados	27
9. Sectores de actividad más flexibles según el modelo EFR	31
ANEXO 1. Cuestionarios	35
ANEXO 2. Evolución de las políticas de conciliación, 1999-2006	43
ANEXO 3. Empresas participantes en el estudio IFREI 2006	45
ANEXO 4. Bibliografía	49
ANEXO 5. Enlaces de interés	53

1. Presentación

Un total de 360 empresas participantes al cierre del estudio en junio de 2006 –271 grandes y 89 pymes– procedentes de 22 sectores de actividad, suponen la mayor muestra de participación anual obtenida por el IFREI desde su inicio en 1999. En la actualidad, el cuestionario IFREI ha sido la base de diversos estudios similares en América Latina, África y Asia.

Lo más novedoso del análisis de este año es el estudio de las políticas de conciliación por sectores de actividad. Telecomunicaciones, banca, seguros y salud son las mejor posicionadas según el modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsable) diseñado por el IESE. Otros sectores, marcados por la naturaleza fabril de su actividad (textil, calzado, confección, cuero, maderas y artes gráficas), o bien por ser empresas subsidiarias de otras (industrias electrónica y del software) son las que presentan un número menor de medidas y, por tanto, de cultura EFR.

Es interesante comprobar la confirmación de una tendencia: banca, seguros y salud/farmacéuticas (con una puntuación media de un 47 sobre 100) han sido siempre sectores muy rentables y con programas de conciliación estables que se han mantenido en el tiempo. La gran sorpresa es telecomunicaciones (55 de puntuación media sobre 100), con 13 participantes (4% de la muestra), que logra ponerse en cabeza destacando en todas las políticas. A pesar de que publicidad, medios de comunicación, consultoría y servicios ganan ligeramente a este sector en las medidas estrella de otros años: horario laboral flexible, trabajo a tiempo parcial, semana laboral comprimida y reducción de jornada, su alto índice de cursos de gestión del estrés nos habla de que la flexibilidad tiene otra cara, la excesiva disponibilidad no siempre buena para la salud y el equilibrio personal.

En cuanto a la evolución de las medidas en sí, hay que destacar que algunas medidas casi duplican su uso, como mantener las ventajas laborales y el respaldar la reinserción después de un permiso, hecho que contrasta con la bajada de uso de la excedencia por cuidado de un familiar. Otras suben exponencialmente, como la jornada a tiempo parcial y la reducida, el horario laboral flexible, seguro de accidentes y sustitución del personal que está de permiso. También crecen, aunque menos y dentro de su tendencia natural respecto a otros años: la ausencia por emergencia, el ticket restaurante, el asesoramiento profesional, legal, financiero y fiscal, así como el centro de deportes y los cursos sobre conciliar trabajo y familia.

Además, según la clasificación del modelo EFR, la muestra arroja este panorama, quedando claro que casi la mitad de las empresas españolas –grandes en su mayoría–, se sitúan en el cuadrante C, es decir, son discrecionalmente contaminantes del entorno o, lo que es lo mismo, han puesto en marcha algunas políticas pero les falta el compromiso formal de la alta dirección; además, el tema no forma parte de la estrategia de la compañía, aunque aparece en la agenda de temas pendientes a implantar y, finalmente, la comunicación es deficiente, hecho que se comprueba en la disparidad de criterios entre directivos y empleados. Además, la figura del responsable de conciliación no existe, siendo esta función asumida por otra persona con otras competencias más amplias (director de recursos humanos) o simplemente diversas (gerente). Cada vez se hace más necesario un Plan Integral de Conciliación (PIC).

La mayor presencia femenina está en relación directa con la penetración de las siguientes políticas: horario laboral flexible, trabajo a tiempo parcial, medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana, permiso por maternidad superior al que establece la ley, excedencia para cuidar de un familiar, formación en gestión del tiempo y estrés, formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres, información sobre guarderías y colegios, información sobre centros para personas mayores o discapacitadas, y servicio de guardería. Por el contrario, hallamos una relación inversa entre la mayor participación de las mujeres y la penetración de las siguientes tres políticas: seguro de vida, seguro de accidente y plan de jubilación.

Sin embargo, el examen de la influencia de temporalidad sobre la penetración de las políticas familiarmente responsables revela una relación inversa entre la proporción de trabajadores temporales y las siguientes políticas: horario laboral flexible, medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana, permiso por maternidad superior al que establece la ley, videoconferencia para reducir desplazamiento, asesoramiento profesional, asesoramiento legal/financiero/fiscal, formación en gestión del tiempo y estrés, centro de deportes, servicio de guardería, seguro de vida, asistencia sanitaria para familiares directos, servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre, plan de jubilación, ticket o servicio de restaurante subvencionado.



Prof^a. Nuria Chinchilla

2. Contexto y marco teórico

A lo largo de las últimas décadas se ha producido lo que es sin duda el fenómeno sociodemográfico más importante de la segunda mitad del siglo XX: la incorporación de la mujer al mundo del trabajo remunerado (Kanter, 1994). Al mismo tiempo, aparecen diversas tendencias que tienen impacto sobre la familia. En primer lugar, un mayor número de mujeres acceden a niveles de formación avanzada, con más oportunidades de acceder a puestos directivos. Las mujeres profesionales tienden a casarse con hombres también profesionales, formándose más familias con dos fuentes de ingresos que antaño, cuando predominaba la familia tradicional, dependiente del padre de familia.

En segundo lugar, crece la proporción de familias monoparentales, que dejan de ser un grupo marginal. Sin embargo, muchas empresas no reflejan este cambio en el diseño de los puestos de trabajo. La estructuración del trabajo es todavía la apropiada para empleados varones y con una sola fuente familiar de ingresos, con horarios de trabajo incompatibles con el cuidado de niños y mayores dependientes.

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

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

Una de las consecuencias de este cambio demográfico es que muchas personas viven un conflicto entre el trabajo y la familia. El conflicto trabajo-familia se da cuando las presiones del entorno hacen que trabajo y familia no sean compatibles en algún aspecto (Greenhaus y Beutell, 1985). Existen al menos tres tipos de conflictos al respecto:

- El primero se da cuando el tiempo utilizado en una de las dos funciones impide destinar tiempo a la otra.
- El segundo ocurre cuando se dan altos niveles de tensión en el cumplimiento de uno de los roles, lo que a su vez afecta el desempeño en la otra función.
- El último tiene relación con las conductas requeridas por ambos roles, en situaciones en que existen incompatibilidades entre los comportamientos deseables en los dos ámbitos (Yang et al., 2000).

A nivel internacional, se han realizado una serie de estudios que revelan los problemas que se generan cuando no existe un equilibrio adecuado entre el tiempo y el esfuerzo dedicados a la actividad laboral y los dedicados a la vida familiar (Brett, 1997; Felmler, 1995; Greenhaus et al., 1997; Klerman y Leibowitz, 1999; Konek y Kitch, 1994; Oppenheim-Mason y Duberstein, 1992). Entre ellos es posible mencionar los mayores riesgos de deterioro de la salud de los padres que trabajan, un mal desempeño en la función parental, la tensión psicológica, la ansiedad, la irritación frecuente, la depresión, el estrés laboral y los diversos problemas psicósomáticos (Frone et al., 1997).

La dificultad derivada de la multiplicidad de roles no sólo afecta a las personas, sino también a las empresas. La insatisfacción laboral con el trabajo, el menor rendimiento y compromiso con la organización, junto con mayores niveles de absentismo y rotación, pueden ser efectos derivados de las tensiones provocadas por el desempeño simultáneo de los roles laboral y familiar (Greenhaus y Beutell, 1985).

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

Tanto en el mundo académico como en el interior de las propias empresas, existe un creciente interés por entender mejor el papel de las prácticas del departamento de dirección de personas o recursos humanos como fuente de ventaja

competitiva (Coff, 1997). En particular, la investigación más reciente y el esfuerzo de algunas organizaciones, se han concentrado en las políticas de recursos humanos que generan un alto compromiso entre los trabajadores, y añaden importantes incentivos asociados al rendimiento y la participación en las decisiones, así como oportunidades para un desarrollo más integral de sus vidas. A cambio de estas inversiones, las empresas esperan atraer y desarrollar a un equipo humano de alto rendimiento, motivado y comprometido con los objetivos de la organización (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Portales, 2001).

Estudios realizados en Estados Unidos y España apuntan hacia cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de programas de trabajo y familia en las empresas:

- El tamaño de la empresa (Glass y Fujimoto, 1995; Goodstein, 1994; Ingram y Simons, 1995; Morgan y Milliken, 1992; Poelmans et al., 2003; Remery et al; 2003).
- El porcentaje de mujeres empleadas (Goodstein, 1994; Poelmans et al., 2003; Osterman, 1995).
- La competitividad del mercado laboral.
- El grado de preocupación por reclutar y retener a su plantilla.

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

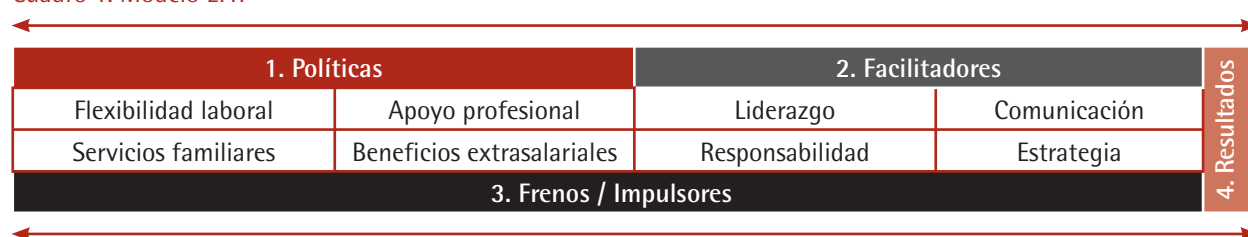
3. El modelo EFR

3.1. Presentación

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

Los Cuadros 1 y 2 muestran los cuatro elementos que componen el modelo EFR®. El estudio de Empresas Familiarmente Responsables (EFR) se basa en estos cuatro elementos, que comentamos brevemente en el apartado 3.2.

Cuadro 1. Modelo EFR®



Se ha desarrollado un cuestionario que consta de cuatro bloques, correspondientes a los cuatro elementos del modelo. En el Anexo 1 hemos incluido este cuestionario, que tiene dos variantes, una para empresas grandes y otra para Pymes. Como el cuestionario de Pymes es igual al de empresas grandes, aunque con algunas cuestiones menos, todos los comentarios que hacemos se refieren al cuestionario de grandes empresas.

Cuadro 2. Elementos del modelo EFR®

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

3.2. Elementos del modelo

3.2.1. Las políticas

En este primer bloque se agrupan las cuatro categorías principales de políticas: la flexibilidad de horario y espacio, los servicios a los empleados, el apoyo a la trayectoria profesional y los beneficios extrasalariales.

a) Políticas de flexibilidad de horario y espacio (cuestiones 1.1. a 1.14. del ANEXO 1)

Se trata del bloque clave de medidas, y entre ellas están las más demandadas. Se subdivide en tres áreas: flexibilidad dentro de la jornada, flexibilidad a lo largo de la trayectoria profesional (excedencias) y flexibilidad espacial. En muchos sectores y empleos, el tiempo y la presencia física ya no son criterios relevantes para la evaluación y remuneración. Lo son los objetivos y resultados. Por tanto, los horarios estrictos y controles de horas trabajadas se sustituyen por horarios flexibles, autocontrol y evaluación basada en objetivos.

Cuadro 3

Flexibilidad laboral	Flexibilidad horaria	Horario laboral flexible Trabajo a tiempo parcial Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana Jornada reducida a cambio de una reducción salarial
	Modalidades de permiso	Permiso por maternidad superior al que establece la ley (16 semanas) Permiso por paternidad superior al que establece la ley (2 días) Excedencia para cuidar de un familiar Calendario de vacaciones flexible Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo Sustitución del personal que está de permiso Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo
	Flexibilidad	Posibilidad de trabajar desde casa Videoconferencia para reducir desplazamientos

b) Apoyo profesional y asesoramiento (cuestiones 1.15. a 1.21.)

Se aconseja al empleado y se le da formación para que equilibre el trabajo y la familia, adapte el trabajo a las necesidades de la familia y se le capacita con formación específica.

Cuadro 4

Apoyo
Asesoramiento profesional Asesoramiento personal/familiar Asesoramiento legal/ financiero/fiscal
Formación y desarrollo
Formación sobre temas familiares Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia Formación en gestión del tiempo y estrés Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres

c) Servicios que tienen como objetivo reducir la carga de trabajo extralaboral del empleado, ya sea subvencionando ese servicio o suministrándolo directamente (cuestiones 1.22. a 1.25.)

También cabe la información sobre el servicio. No se trata solamente de que «cuanto menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupado estará y más trabajará», sino también de una política de servicios paralela a la política salarial.

Cuadro 5

Servicios familiares
Información sobre guarderías y colegios Centro de deportes Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas Servicio de guardería (propio o subvencionado)

d) Beneficios extrasalariales o sociales (cuestiones 1.26. a 1.31.)

Dentro de este bloque se encuentran a veces conceptos que están fuera de convenio, del contrato o de lo estipulado en el salario. Por ello constituyen otra forma muy interesante de retribución.

Cuadro 6

Beneficios extrasalariales

Seguro de vida
 Seguro de accidente
 Asistencia sanitaria para familiares directos
 Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre
 Plan de jubilación
 Ticket o servicio de restaurante subvencionado

3.2.2. Los facilitadores

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

a) Liderazgo

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

b) Comunicación

Del programa de conciliación, tanto interna como externamente (políticas, modo de implementación, objetivos y metas). Es una importante herramienta gracias a la cual los individuos entienden y asumen su papel en la organización.

c) Responsabilidad

Para que una organización cambie es imprescindible aplicar de forma responsable (sin abuso) las medidas necesarias y además que haya una persona designada para coordinar su aplicación. La cultura flexible y responsable se construye sobre la base de la confianza, la madurez y la profesionalidad de cada uno de los involucrados. La dirección considera la aplicación de medidas para evaluar la buena ejecución de los directivos responsables del diseño e ejecución del programa flexible.

d) Estrategia

Destinar tiempo, personal y recursos a estas iniciativas, con una estrategia de acción, así como incorporar el respeto a la familia de los empleados en la misión, la visión y los valores de la empresa, convierten estos programas en parte del éxito global de la compañía.

3.2.3. Cultura

La cultura se conforma con hábitos o costumbres no tipificadas formalmente pero que son reales dentro de la empresa. Ejemplos típicos son no fijar reuniones más allá del término de la jornada laboral, ni juzgar el compromiso del empleado por las horas de presencia, así como tampoco penalizar la carrera de quien antepone los intereses familiares a una oferta de movilidad geográfica dentro de la compañía. Según se haga o no un uso positivo de estas medidas, podemos hablar de impulsores o de frenos de la cultura de una compañía.

3.2.4. Resultados

Tienen el objeto de medir el impacto de los tres elementos anteriores en la organización y establecer áreas de mejora continua que permitan avanzar hacia un nivel de desarrollo superior.

3.3. Modelo EFR. Evolución

Una cultura flexible y responsable no se crea de la noche a la mañana. Las empresas tienen que evolucionar a lo largo de diferentes niveles, de modo progresivo. A continuación presentamos el modelo teórico que sustenta este proceso de evolución (Cuadro 7).

Cuadro 7. Niveles de desarrollo de una EFR[®]

	Contaminante	Enriquecedora
Sistemática	D	A
Discrecional	C	B

Según este modelo teórico, podemos hacer la siguiente clasificación de las empresas según la fase en la que se encuentran:

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

3.4. Las fases hacia una EFR

Finalmente, en esta última sección presentamos un decálogo de medidas para llegar a ser una empresa familiarmente responsable:

1. El compromiso de la alta dirección, que llevará consigo la dotación de un presupuesto.
2. La creación de un comité/coordinador del trabajo y la familia.
3. El diagnóstico actual de la empresa a través del cuestionario IFREI.
4. Recabar información sobre las necesidades familiares de los empleados:
 - Estudio de indicadores
 - Encuestas
 - Entrevistas (individuales/grupales)
5. Elaboración de un **Plan Integral de Conciliación (PIC)**, que incluya políticas y facilitadores.
6. Diseño de un manual para la aplicación de las políticas:
 - Políticas flexibles para ambas partes
 - Un acuerdo entre jefe y empleados
7. Liderazgo y ejemplo de la alta dirección, con formación de directivos y mandos intermedios.
8. Integración de los valores familiares en la misión corporativa.
9. Despliegue de políticas y acciones adaptadas a diferentes públicos:
 - Anuncio del plan por parte de la alta dirección
 - Comunicado a todos los empleados
 - Comunicación interna continua: folletos, vídeo, intranet
 - Equipos de trabajo/círculos de calidad
10. Evaluación del uso o adaptación de las políticas.

Parte 4. Descripción de la muestra

En esta edición del estudio IFREI respondieron a la encuesta 360 empresas. Esta muestra consta de grandes empresas (75%) y Pymes (25%). Este reparto, que es en cierto modo inverso del que se da en el tejido empresarial español, es muy interesante para el estudio, ya que según los estudios de años anteriores es en las grandes empresas donde las políticas y programas de conciliación tienen un mayor desarrollo. Un 95% de las empresas de la muestra pertenecían al sector privado y el 5% al sector público.

En base a las respuestas obtenidas, las empresas de la muestra fueron evaluadas de acuerdo con una escala 0-100 basada en unos pesos asignados a las distintas cuestiones según la importancia que les concede el modelo EFR desarrollado por el IESE. Las puntuaciones obtenidas fueron convertidas a una escala ordinal con cuatro niveles, correspondientes a los niveles A, B, C y D del cuadro siguiente:

Porcentajes de A, B, C, D en el total de la muestra (Grandes empresas + Pymes)

Cuadro 8

	Contaminante	Enriquecedora
Sistemática	D 8%	A 6%
Discrecional	C 48%	B 38%

El grupo C, de las empresas "discrecionalmente contaminantes", es el mayor (171/360). El siguiente (137) es el grupo B, de las empresas "discrecionalmente enriquecedoras". En el grupo A, de empresas "sistemáticamente enriquecedoras", se hablan sólo 22 y, por último, en el grupo D, de empresas "discrecionalmente enriquecedoras", hay 30 empresas. Observamos que, como en ediciones anteriores, telecomunicaciones y banca siguen destacando. Más adelante se comenta la distribución por sectores.

Las Figuras 1 y 2 muestran el reparto de las empresas grandes y las Pymes en estas cuatro categorías, que es similar.

Figura 1. Distribución de las grandes empresas según los cuatro niveles de desarrollo de una EFR®

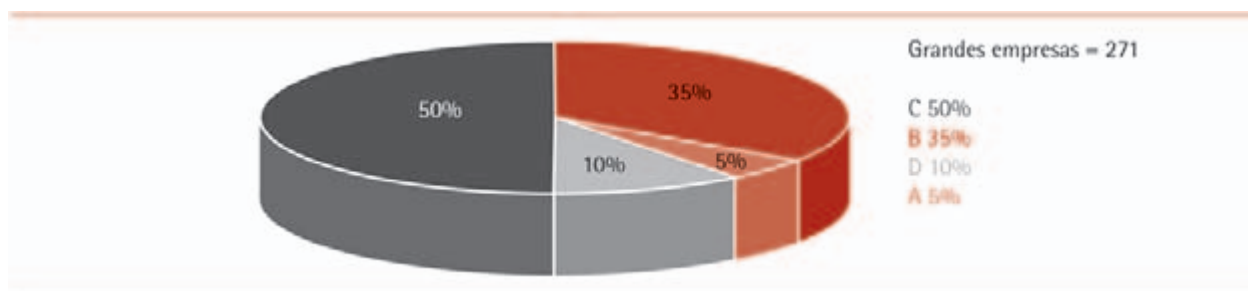
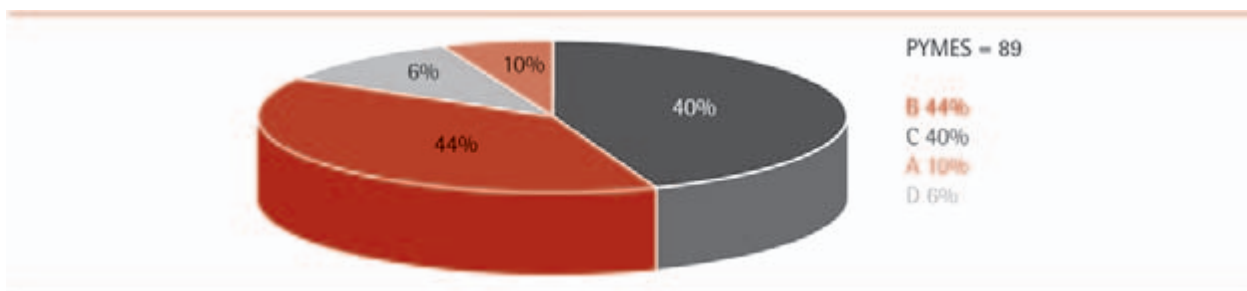


Figura 2. Distribución de las Pymes según los cuatro niveles de desarrollo de una EFR®



El cuadro 9 muestra la distribución del tamaño de la plantilla en la muestra.

Cuadro 9. Tamaño de las empresas de la muestra

PYMES	
Tamaño	Empresas
1 a 100	48
101 a 150	14
151 a 200	10
201 a 250	12
Más de 250	5
Total	89

Grandes empresas	
Tamaño	Empresas
Menos de 250	103
De 250 a 500	48
De 501 a 1.000	55
De 1.001 a 5.000	13
Más de 5.000	52
Total	271

El Cuadro 10 muestra la distribución por sectores. Hemos desglosado aquí cada sector según las categorías A, B, C y D, de forma que podemos comparar los sectores fácilmente usando esta escala. Como ya se ha señalado antes, telecomunicaciones y banca son los sectores con mayor proporción de empresas cercanas al perfil EFR, mientras en el polo opuesto se sitúan las empresas de la industria tradicional, metalúrgica, química, automoción, etc.

Cuadro 10. Distribución de la muestra por sectores

Sector	Categorías				Cantidad	Porcentaje del total
	A	B	C	D		
Telecomunicaciones	3	8	2	0	13	4%
Distribución y logística / Transporte		12	8	3	23	6%
Hotelería y restauración / Ocio	1	5	9	1	16	4%
Publicidad y medios / Consultoría / Otros servicios para empresas	4	15	23	4	46	13%
Banca, finanzas y seguros / Salud	2	25	9	4	40	11%
Producción o distribución de energía o agua / Química, petróleo, gas, caucho y plásticos	2	12	18	4	36	10%
Metalúrgico		8	12	3	23	6%
Industria electrónica / Industria del software	1	4	17	4	26	7%
Industria de automoción	1	8	14	1	24	7%
Alimentos, bebidas y tabaco	1	9	15	3	28	8%
Textil, calzado, confección, cuero / Madera, papel, artes gráficas		8	13	3	24	7%
Construcción	1	7	16	0	24	7%
Otros	6	16	15	0	37	10%
TOTAL	22	137	171	30	360	100%

De cruzar la distribución de las empresas de la muestra en las cuatro categorías EFR con su clasificación según el porcentaje de mujeres en la plantilla, resulta otro punto interesante. Como puede verse en el cuadro 11, hay una relación directa entre el porcentaje de mujeres en la plantilla y el desarrollo de una EFR. Esta relación es significativa en un test estadístico convencional de los que se aplican usualmente para este tipo de tablas (la prueba chi cuadrado).

Cuadro 11. Porcentaje de mujeres en la plantilla frente a desarrollo EFR

Mujeres en la plantilla	A	B	C	D	TOTAL
Menos de 25%	1	30	64	5	100
De 25 a 50%	12	61	57	17	147
De 50 a 75%	6	33	40	5	84
Más de 75%	3	13	10	3	29
Total	22	137	171	30	360

La tabla del Cuadro 12 resulta de un análisis similar, usando ahora el porcentaje de empleados temporales. La conclusión es mucho más fácil aquí, ya que basta ver dónde se hallan las empresas del grupo A. Se halla aquí una relación inversa entre la temporalidad y el desarrollo EFR, también significativa.

Cuadro 12. Porcentaje de trabajadores temporales frente a desarrollo EFR

Trabajadores temporales	A	B	C	D	TOTAL
Menos de 10%	21	96	104	20	241
De 25 a 50%	1	27	42	4	74
De 50 a 75%		14	25	6	45
Total	22	137	171	30	360

5. Políticas

5.1. Presentación

En el primer bloque, el cuestionario (véase Anexo 1) presenta una lista de treinta y una políticas de conciliación trabajo/familia. El encuestado debe valorar el grado de accesibilidad de los trabajadores de su empresa a estas políticas usando una de las cuatro opciones:

- NINGUNO
- ALGUNOS
- LA MAYORÍA
- TODOS

Con el objetivo de comparar la accesibilidad de las distintas políticas incluidas en la lista y de cruzar los resultados con los de otras variables del estudio, se han asignado valores 1, 2, 3 y 4 a estas opciones, basando la comparación entre políticas en la media de estas puntuaciones.

Usando esta puntuación media, se ha ordenado en la Figura 3 las políticas, de la más accesible (ausencia por una emergencia familiar) a la menos (formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres). Para simplificar la presentación de los resultados hemos considerado cinco grupos:

- TODOS
- LA MAYORÍA
- ALGUNOS con tendencia a LA MAYORÍA
- ALGUNOS
- NINGUNO con tendencia a ALGUNOS

5.2. Influencia de la estructura de la plantilla

Cruzando los resultados obtenidos en el bloque de políticas con las características de las empresas de la muestra, se ha comprobado la posible influencia de la estructura de la plantilla en la penetración de las distintas políticas, y se ha hallado, en primer lugar, que la penetración de algunas políticas, no de todas, aumenta con el tamaño de la empresa.

Los resultados de este análisis se resumen en la tabla del Cuadro 13, en la que se muestra la variación de los valores medios para las políticas en las que la variación del valor medio supera 0,5, que es una diferencia relevante para una escala como la usada aquí.

El examen de la influencia del porcentaje de mujeres en la plantilla presenta resultados curiosos. La mayor participación de las mujeres tiene, en unos casos, una relación directa con la penetración de las políticas FR; en otros, una relación inversa, siendo indiferente en más de la mitad de los casos. Comentamos a continuación estos resultados.

La mayor presencia femenina está en relación directa con la penetración de las siguientes políticas:

- Horario laboral flexible
- Trabajo a tiempo parcial
- Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana
- Permiso por maternidad superior al que establece la ley
- Excedencia para cuidar de un familiar
- Formación en gestión del tiempo y estrés
- Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres
- Información sobre guarderías y colegios
- Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas
- Servicio de guardería

En la mayoría de los casos, esta relación puede explicarse por la "doble jornada" de la mujer, en la empresa y en casa, ocupándose de niños y mayores.

Cuadro 13. Influencia del tamaño de la plantilla en la penetración de las políticas (Grandes empresas)

Políticas	Tamaño plantilla			
	De 250 a 500	De 501 a 1.000	De 1.001 a 5.000	Más de 5.000
Trabajo a tiempo parcial	1,9	2,2	2,0	2,6
Jornada reducida a cambio de una reducción salarial	2,0	2,2	2,3	2,5
Permiso por maternidad superior al que establece la ley	1,3	1,6	1,6	2,0
Permiso por paternidad superior al que establece la ley	1,5	1,7	1,6	2,3
Excedencia para cuidar de un familiar	2,2	2,5	2,7	3,1
Información sobre guarderías y colegios	1,4	1,5	1,6	2,1
Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas	1,2	1,3	1,5	2,1
Seguro de vida	2,8	3,2	2,9	3,3
Plan de jubilación	1,9	2,0	2,1	2,7

Por el contrario, hallamos una relación inversa entre la mayor participación de las mujeres y la penetración de las siguientes tres políticas:

- Seguro de vida
- Seguro de accidente
- Plan de jubilación

Éste es un hecho curioso.

El examen de la influencia de temporalidad sobre la penetración de las políticas FR revela una relación inversa entre la proporción de trabajadores temporales y las siguientes políticas:

- Horario laboral flexible
- Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana
- Permiso por maternidad superior al que establece la ley
- Videoconferencia para reducir desplazamientos
- Asesoramiento profesional
- Asesoramiento legal/financiero/fiscal
- Formación en gestión del tiempo y estrés
- Centro de deportes
- Servicio de guardería
- Seguro de vida
- Asistencia sanitaria para familiares directos
- Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre
- Plan de jubilación
- Ticket o servicio de restaurante subvencionado

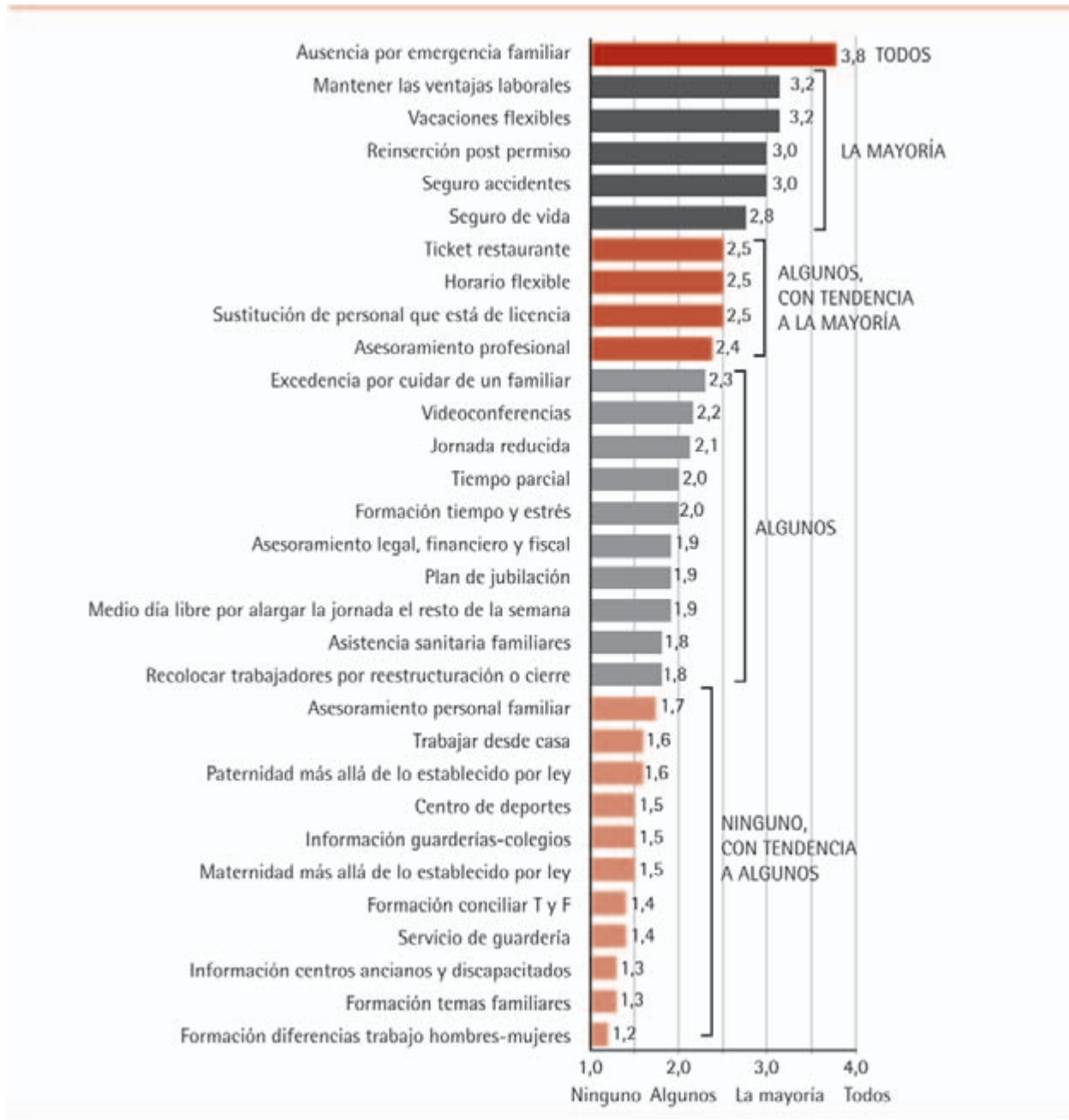
La mayor diferencia se da habitualmente entre las empresas con menos del 10% y el resto. Esta diferencia es máxima en:

- Plan de jubilación
- Seguro de vida
- Ticket o servicio de restaurante subvencionado

5.3. Comparación con ediciones anteriores

Se agruparon las políticas por media de respuestas –TODOS, LA MAYORÍA, ALGUNOS, NINGUNO– y se comenta la evolución de cada una de las políticas en comparación con años anteriores atendiendo al porcentaje de accesibilidad (referencia a ANEXO 2).

Figura 3. Ordenación de las políticas según su accesibilidad



1) TODOS

En este primer grupo destaca la ausencia por una emergencia familiar (3,8), que es una medida indiscutida, aunque no figura en los convenios de empresa, por lo que puede ser considerada más como un elemento cultural que como una política de empresa. Sin embargo, la importancia atribuida por los encuestados al absentismo laboral, que se comenta más adelante, puede hacernos dudar de que la ausencia por emergencia esté plenamente bien vista en la empresa y no se encubra con otros motivos que derivan en absentismo. En todo caso, esta política es la más frecuente tanto este año como en años anteriores, situándose en un 99%, frente al 96% del año pasado o el 61% de 1999.

2) LA MAYORÍA

La primera política que aparece en este grupo es mantener las ventajas laborales después de un permiso largo (3,2), que está en el 87% en el año 2006, casi el doble que los años anteriores. El que las empresas de la muestra de este año sean mayores que en años anteriores puede explicar este hecho, ya que las grandes organizaciones presentan un diseño de puestos de trabajo y un organigrama más complejos y a la vez más determinados. Esto, unido al mayor número de empleados, hace que la salida ocasional de la carrera y del ritmo de la empresa no suponga una pérdida de rango.

El calendario de vacaciones flexible (3,2), el 95%. La razón es la misma que en el caso anterior, la mayor flexibilidad de las grandes empresas. Esta medida es importante por dos motivos: por un lado, la necesidad de la empresa de mantener el ciclo productivo y el servicio durante todo el año sin interrumpirlo en verano y, por otro, el deseo de muchos padres de tomar vacaciones en fechas más cercanas a Navidad o Semana Santa, en función de las vacaciones del cónyuge y de los planes de verano de los hijos, cada vez más enfocados a salidas al extranjero en verano.

El esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo (3,0) sube espectacularmente, con un 86%, frente al 57% de 2005. Mantener las ventajas económicas no es suficiente. La formación continua, el contacto con la empresa durante la excedencia y la incorporación al equipo requieren una planificación previa.

Seguro de accidente (3,0). Este resultado, para una medida prevista por la Ley de Prevención de Riesgos Laborales para todos los empleados, ve un crecimiento sostenido desde años anteriores hasta 2005: (25%-53%-65%), con un salto hasta el 84% en el año 2006. El debate de los accidentes "in itinere" y la distinta cobertura que le dan unas y otras empresas puede que tengan que ver con esto.

Seguro de vida (2,8), alcanza el 76%. Desciende diez puntos respecto al año pasado, recuperando la posición de años anteriores, véase el 77% de 2004. Es también una media típica de grandes empresas.

3) ALGUNOS, CON TENDENCIA A LA MAYORÍA

Las ventajas fiscales del ticket o servicio de restaurante subvencionado, (2,5), impulsan esta medida, que contribuye además a la fidelización del empleado. Pese a que esta política está generalizada en el 65% de las empresas de la muestra, la media de respuesta obtenida nos dice que todavía se trata de algo reservado a una parte de la plantilla.

El horario laboral flexible, (2,5), es otra medida en franco crecimiento. Empezó siendo privilegio de algunos sectores de la empresa, determinado por la naturaleza del trabajo: comerciales, informáticos, directivos, etc. Hoy se ve cada vez más que, bien dirigida y usada responsablemente, puede convertirse en una de las medidas por excelencia de la conciliación. Con un 85% de uso, frente al 70% del año pasado, no ha hecho más que subir. En igualdad de salario y posibilidades, los empleados eligen las empresas en las que no tienen que fichar.

La sustitución del personal que está de permiso, (2,5), crece también porcentualmente, del 75% al 84%. De nuevo la estructura de la muestra –empresas grandes en su mayoría– nos dice que esto es posible cuando la organización del trabajo y el diseño del puesto de trabajo, así como las cargas asignadas en cada caso, están claramente establecidas. La no sustitución del personal de permiso –en muchos casos por motivos familiares–, puede llegar a enfrentar a un sector de la plantilla con otro o hacer odiosa la conciliación, por la desigual aplicación de lo que nunca debe ser privilegio de unos pocos.

4) ALGUNOS

En este grupo entra ya un gran número de medidas comprendidas en el bloque de beneficios extrasalariales y, también, curiosamente, otras que están en el Estatuto de los Trabajadores. Crecen la jornada reducida a cambio de una reducción salarial (2,0) y el trabajo a tiempo parcial (2,0). Pasan del 71% al 82% en el primer caso, y del 64% al 82% en el segundo. Y esto a pesar de que en España la jornada reducida y el trabajo a tiempo parcial suponen una reducción salarial que pocos se pueden hoy permitir, dado el coste de la vivienda y la escasa ayuda directa a la familia y a las tareas de atención a las personas dependientes.

Otras políticas, sin embargo, bajan, como la excedencia para cuidar de un familiar (del 74% al 66%), aunque se mantiene el medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana (del 42% al 45%). ¿Existe quizá miedo, en el primer caso, a no ser reintegrado al puesto de trabajo con los mismos derechos o condiciones anteriores a la excedencia y/o perder trayectoria?

La videoconferencia para reducir desplazamientos, (2,2), crece. Del 46% del año 1999 ha llegado al 66% actual. El valor medio deja claro que no es herramienta virtual de trabajo ni tampoco un modo usual de celebrar reuniones

entre puntos geográficos diversos o personas del mismo departamento de una empresa con distintas delegaciones. A pesar del ahorro en dietas y viajes (noches fuera de casa), la videoconferencia está restringida todavía a directivos y comerciales.

También se mantienen la formación en gestión del tiempo y estrés, que permanece igual, mientras crece el asesoramiento legal/financiero/fiscal (del 45% al 54%). Sin embargo, baja el plan de jubilación (del 56% al 47%) y la asistencia sanitaria para familiares directos (del 62% al 44%).

El *outplacement*, o servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre, se mantiene en un 45%, porcentaje similar al de años anteriores.

5) NINGUNO, CON TENDENCIA A ALGUNOS

En este apartado aparecen medidas novedosas en la empresa, como:

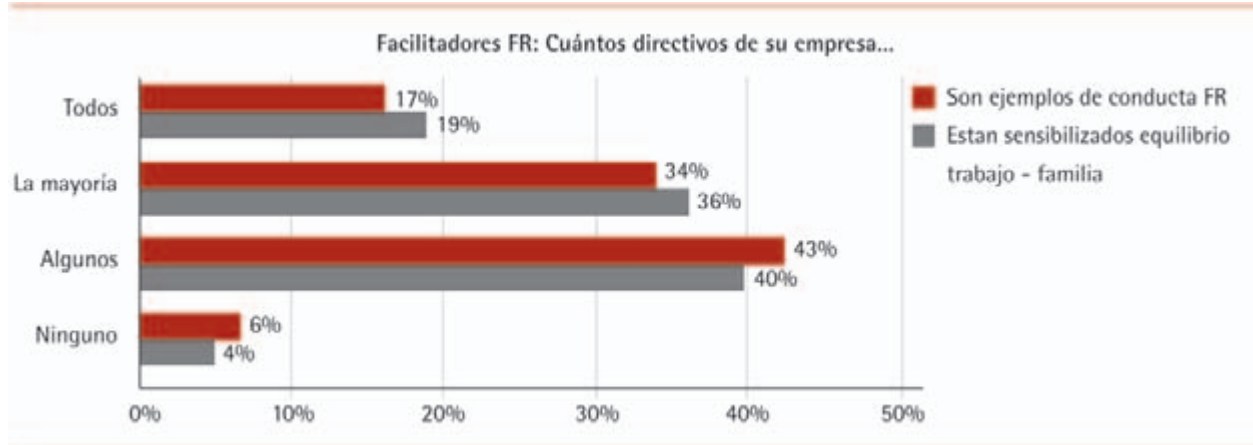
- Se mantienen el asesoramiento personal/familiar (41%), el centro de deportes (27%), y la posibilidad de trabajar desde casa (50%).
- Bajan la formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres (de 22% a la mitad), la información sobre centros para personas mayores o discapacitadas (25 a 16%), la información sobre guarderías y colegios (37% a 24%) y el servicio de guardería (del 30% a la mitad).
- Suben formación sobre cómo conciliar trabajo y familia (del 17% al 24%) y formación sobre temas familiares (del 8% al doble).

Respecto a las medidas críticas, tan sólo reseñar que el permiso por maternidad superior al que establece la ley, después de un ascenso gradual durante los últimos años, se sitúa este año en el 22%, después de haber alcanzado el 58% el año pasado. Permiso por paternidad superior al que establece la ley pasa del 43% al 25%. En algunas entrevistas cualitativas se ha podido comprobar que muchas madres prefieren combinar parte de la baja y de las horas de lactancia con la reducción de jornada más que alargar dos semanas la baja maternal.

6. Facilitadores

El examen de las respuestas a las cuestiones del segundo bloque del cuestionario, referido a los facilitadores, indica que, en general, las empresas de la muestra tienen políticas FR, aunque con escasa formalización y compromiso. En la Figura se ven los resultados de las dos primeras cuestiones del bloque.

Figura 4. Ejemplo de conducta y sensibilización FR de los directivos



Los resultados para las restantes cuestiones de este bloque se presentan en las Figuras 5 y 9. Con pequeñas diferencias de uno a otro tema, estos gráficos transmiten el mismo mensaje: en pocos casos hay un responsable de las políticas FR, ni un presupuesto, ni planificación, ni canales de difusión. Según el modelo EFR, estos resultados se corresponden con el perfil de las empresas discrecionalmente contaminantes, las del cuadrante C, que son la mayoría de la muestra. Las políticas se derivan más de la sensibilidad del directivo que de la estrategia de la empresa.

Figura 5. Planificación de las políticas FR

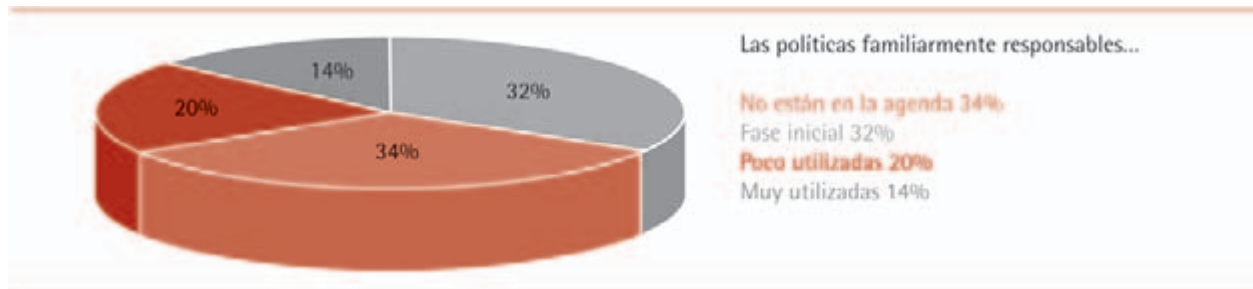


Figura 6. Responsable de las políticas FR

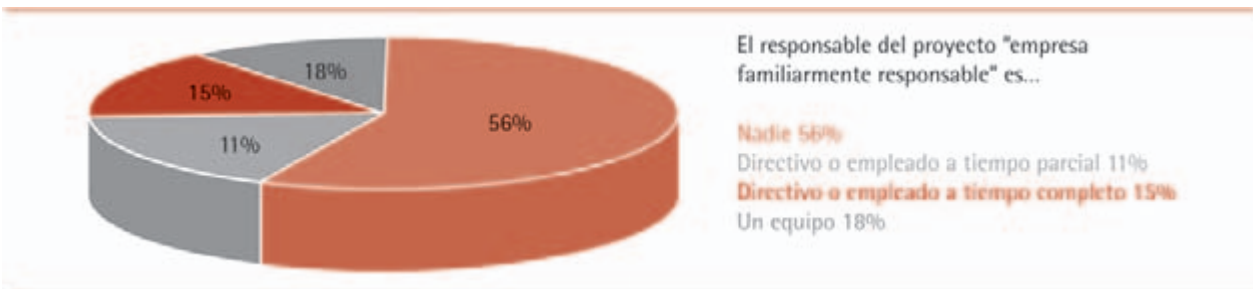


Figura 7. Presupuesto para las políticas FR

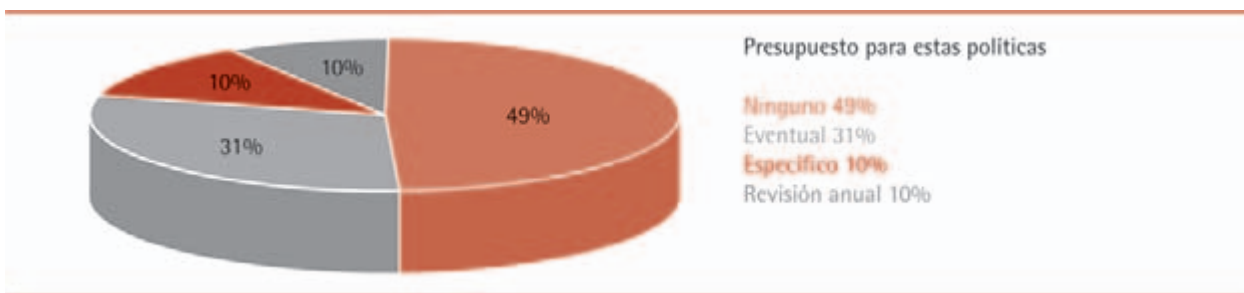


Figura 8. Difusión de las políticas FR

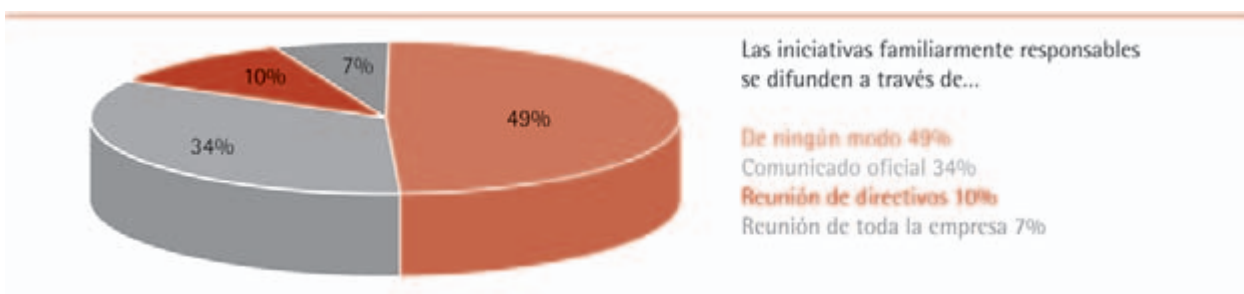
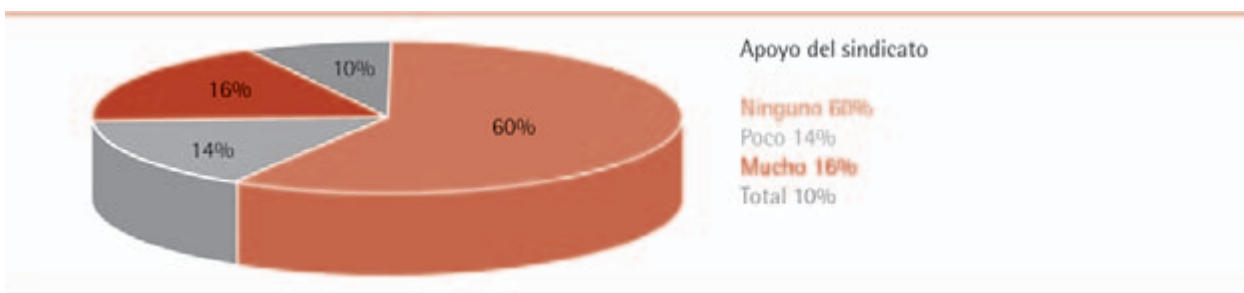


Figura 9. Apoyo del sindicato a las políticas FR



A la Figura 9 cabe añadir que el apoyo del sindicato es menor en las Pymes, lo que es comprensible. No hemos hallado influencia sobre las respuestas a las cuestiones de este bloque, ni del tamaño de la empresa (en las empresas grandes), ni del porcentaje de mujeres en la plantilla, ni de la temporalidad de los contratos.

Haciendo referencia a los sectores de actividad, vuelven a ser banca, finanzas, seguros y salud los que están mejor posicionados en cuanto a sensibilización, ejemplaridad del directivo, políticas, presupuesto, canales de comunicación, responsable de conciliación y apoyo del sindicato. Le siguen telecomunicaciones y, en un amplio tercer lugar quedan todos los demás sectores.

7. Cultura

En el tercer bloque del cuestionario se hallan seis preguntas referidas a diversos hábitos que ilustran la cultura de la empresa. Los tres primeros se consideran como "frenos" de las políticas FR, y los tres restantes, como "impulsores".

Los resultados hablan por sí mismos. Según la media de respuesta, teóricamente se tienen en cuenta siempre la situación familiar/personal en las decisiones del departamento de personal, y se comprende una elección o decisión del empleado que ante una promoción, traslado o cambio dan prioridad a la familia. Sin embargo, un permiso o una reducción/cambio en la jornada, se juzgan a veces como síntoma de menos compromiso y, de hecho, a veces afecta a la trayectoria. En cuando a la adicción al trabajo, aunque responden que frecuentemente se anima a los empleados a irse a casa pasada una cierta hora, a veces se espera que se lleven trabajo a casa.

Ante las tres primeras preguntas que describen "frenos" en la cultura FR, la respuesta es mayoritariamente "NUNCA", es decir, no se reconocen malas prácticas en cuanto a promoción y compromiso que afecte la vida familiar del empleado. Cuando las mismas cuestiones se formulan de modo activo y, por tanto, como "impulsores" de la cultura, la respuesta es bastante más tibia, repartiéndose entre "A VECES y FRECUENTEMENTE", como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 14

	Cultura	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
FRENOS	Se espera que los empleados se lleven trabajo a casa	57%	41%	3%	0%
	Rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar a la trayectoria profesional de un empleado en su empresa	60%	34%	5%	1%
	Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar	60%	29%	9%	3%
IMPULSORES	Se anima a los empleados a irse a casa pasada cierta hora	27%	36%	23%	14%
	Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal	7%	24%	43%	26%
	Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia	4%	33%	46%	18%

Cuadro 15. Cultura de la empresa

	Cultura	Telecomunicaciones	Distribución y logística / Transporte	Banca, finanzas y seguros / Salud
FRENOS	Se espera que los empleados se lleven trabajo a casa		x	
	Rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar a la trayectoria profesional de un empleado en su empresa	x		
	Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar			x
IMPULSORES	Se anima a los empleados a irse a casa pasada cierta hora	x		
	Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal	x		
	Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia			x

Por otra parte, y si se atiende a sectores, en el Cuadro 15 se resumen los resultados obtenidos para este bloque, señalando los sectores más alineados con el modelo EFR para cada cuestión.

En general no se hallan diferencias entre empresas grandes y Pymes, ni influencia del porcentaje de mujeres ni de la temporalidad de la plantilla, salvo en un caso: en las empresas con mayor participación femenina, las respuestas positivas a la cuestión "se anima a los empleados a irse a casa pasada cierta hora", se dan con mayor frecuencia.

Parte 8. Resultados

Una vez lograda la sensibilización de los directivos y empresarios, la cuestión es: ¿sirven las políticas para mejorar mi empresa y en qué sentido? Desde el año 2004, en que el Centro Internacional Trabajo y Familia empezó a analizar más profundamente la relación entre las políticas FR y el desempeño de la empresa, se mantiene una constante: a mayor implantación de cultura FR, menos problemas laborales en la empresa (absentismo, rotación), aumentando el compromiso y la capacidad de retener el mejor talento. En todo ello es clave el proceso de cambio y la adecuada implantación de las políticas, la existencia de frenos e impulsores que configuren finalmente la cultura y el papel de los directivos en el proceso.

En el bloque de resultados del cuestionario del estudio IFREI 2006 se propone una lista de problemas con el fin de que el encuestado escoja los dos más relevantes. Los resultados, que se muestran en la Figura 10, dan una mayoría abrumadora –más acusada en las Pymes– a la dificultad para contratar empleados clave.

Figura 10. Problemas más relevantes



El siguiente problema es el absentismo, de un modo más patente en las grandes empresas, y curiosamente muy lejos la dificultad para conciliar trabajo y familia. Con bastante seguridad, el absentismo puede ser, en gran medida, el reflejo de la falta de conciliación.

La poca iniciativa de los empleados y la escasa movilidad geográfica –más grave en las grandes empresas que en las Pymes– son problemas que vienen después. La movilidad, cada vez más exigida en las grandes empresas, es en ellas un problema mayor. Es curioso que aun siendo en España un problema acuciante, aparezca aquí por detrás de la contratación de empleados clave y del absentismo. Estas dos realidades nos hablan de un deseo: el principal objetivo de la empresa –además de los beneficios– es contratar el talento adecuado a las necesidades de la empresa y reducir la falta de implicación del resto.

Las bajas por estrés ocupan el último lugar. A pesar de tratarse de un cajón de sastre en el que caben diversas situaciones y ser España uno de los países de la Unión Europea con un mayor gasto en ansiolíticos, este dato nos puede hacer reflexionar, máxime viniendo de directores de recursos humanos.

Las Pymes muestran menor preocupación por el absentismo, la movilidad geográfica y la iniciativa de los empleados, pero tienen más problemas que las empresas grandes para contratar empleados clave y lograr el compromiso. El mayor grado de flexibilidad puede ser su baza en todo este proceso.

El Cuadro 16 muestra cuáles son los problemas dominantes para empresas con diferentes niveles de participación femenina y temporalidad. Los resultados resumidos en este cuadro prueban que, pese a los resultados globales comentados anteriormente, la relevancia de estos problemas depende de la estructura de la plantilla. Se puede destacar:

- El aumento de las bajas por estrés donde la participación femenina es mayor.
- Mayor absentismo en plantillas con un 75% de mujeres.
- La falta de compromiso donde las mujeres no llegan al 25%.
- La dificultad para conciliar trabajo y familia a partir de que más del 50% de los trabajadores sean mujeres.
- La influencia de la temporalidad también es clara en la segunda parte del siguiente cuadro.

Cuadro 16. Problemas más relevantes según la estructura de la plantilla

	Porcentaje de mujeres en la plantilla			
	Menos del 25%	Del 25 al 50%	Del 50 al 75%	Más del 75%
Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica		x		
Absentismo				x
Dificultad para contratar empleados clave	x			
Dificultad para conciliar trabajo y familia			x	
Bajas por estrés			x	x
Falta de compromiso por parte de los empleados	x			
Poca iniciativa por parte de los empleados		x	x	

	Porcentaje de empleados con contratos temporales		
	Menos del 10%	Del 10 al 20%	Más del 20%
Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica	x		
Absentismo		x	
Dificultad para contratar empleados clave			x
Dificultad para conciliar trabajo y familia			x
Bajas por estrés		x	
Falta de compromiso por parte de los empleados			x
Poca iniciativa por parte de los empleados		x	

Los problemas más relevantes varían de un sector a otro, como muestra el Cuadro 17, donde se indican los dos problemas escogidos con mayor frecuencia. Aunque el cuadro está dominado por la dificultad de contratar empleados clave y el absentismo, en algunos sectores los problemas citados con mayor frecuencia son distintos. La falta de compromiso y las bajas por estrés son los únicos, de entre los siete problemas propuestos en el cuestionario, que no figuran entre los dos primeros para ningún sector.

Cuadro 17. Problemas más relevantes, por sector de actividad

Sector	Primer problema	Segundo problema
Telecomunicaciones	Empleados clave (38%)	Poca iniciativa (30%)
Distribución y logística / Transporte	Empleados clave (60%)	Poca iniciativa (43%)
Hotelería y restauración / Ocio	Absentismo (38%)	Conciliar trabajo y familia (38%)
Publicidad y medios / Consultoría / Otros servicios	Empleados clave (59%)	Absentismo (28%)
Banca, finanzas y seguros / Salud	Resistencia a la movilidad (40%)	Conciliar trabajo y familia (39%)
Producción o distribución de energía o agua / Química, petróleo, gas, caucho y plásticos	Absentismo (47%)	Poca iniciativa (39%)
Metalúrgico	Absentismo (60%)	Empleados clave (48%)
Industria electrónica / Industria del software	Resistencia a la movilidad (46%)	Poca iniciativa (38%)
Industria de automoción	Absentismo (54%)	Empleados clave (38%)
Alimentos, bebidas y tabaco	Resistencia a la movilidad (50%)	Absentismo (50%)
Textil, calzado, confección, cuero / Madera, papel, artes gráficas	Absentismo (70%)	Empleados clave (46%)
Construcción	Empleados clave (54%)	Conciliar trabajo y familia (33%)
Total	Empleados clave (48%)	Absentismo (35%)

9. Sectores de actividad más flexibles según el modelo EFR

Finalmente, en este último capítulo se explica con algún detalle la mayor o menor flexibilidad en los distintos sectores de actividad.

En el Cuadro 18 se han ilustrado los distintos niveles de adecuación al modelo EFR, usando la puntuación media por sector, (puntuación: explicado anteriormente en el capítulo 4, en base a las respuestas obtenidas, las empresas se evaluaron de acuerdo con una escala 0-100. Las puntuaciones obtenidas se convirtieron a una escala ordinal con cuatro niveles: A, B, C y D).

Cuadro 18. Niveles de flexibilidad en los distintos sectores de actividad (con la media de la puntuación según el modelo EFR)

A ↑ D	55	Telecomunicaciones			
	50	Servicios a clientes / Otros			
	47	Banca, finanzas y seguros / Salud			
	40	Construcción	Publicidad y medios / Consultoría / Otros servicios de empresas	Industria de automoción	Hostelería y restauración / Ocio
	37	Alimentos, bebidas y tabaco	Distribución y logística / Transporte	Producción o distribución de energía o agua / Química, petróleo, gas, caucho y plásticos	Metalúrgico
	33	Textil, calzado, confección, cuero / Madera, papel, artes gráficas			
	30	Industria electrónica / Industria del software			

Teniendo en cuenta la mayor afluencia de respuestas respecto a años anteriores –casi el doble– y la mayor proporción de grandes empresas, es interesante comprobar la confirmación de una tendencia: banca, finanzas y seguros / Salud (puntuación media 47) han sido siempre sectores muy rentables y con programas de conciliación estables que se han mantenido en el tiempo.

La gran sorpresa es telecomunicaciones (55 de media), con 13 participantes (4% de la muestra), que logra ponerse en cabeza, a pesar de que publicidad, medios de comunicación, consultoría y servicios ganan a ese sector en las medidas estrella de otros años: horario laboral flexible, trabajo a tiempo parcial, semana laboral comprimida y reducción de jornada. Telecomunicaciones es excelente en todas las demás: formación, beneficios extrasalariales y flexibilidad espacial.

Con una puntuación media de 40 sobre 100 hay sectores muy diversos, cada uno excelente en un tipo de políticas. A continuación destacamos cuáles son:

- Publicidad, medios de comunicación, consultoría y otros servicios de empresas destacan, como siempre, por la flexibilidad dentro de la jornada, pero el alto grado de uso en cursos de gestión del estrés indica que la flexibilidad puede tener dos caras en la misma moneda: conciliación, pero también excesiva disponibilidad.
- Construcción, asesoramiento profesional y formación sobre cómo conciliar trabajo y familia.
- Automoción –a pesar de la crisis que atraviesa– ofrece garantías gracias al amplio paquete de medidas comprendidas dentro del convenio.
- Hostelería, restauración y ocio: este sector destaca por su alto porcentaje de mujeres en plantilla. Las medidas estrella, en contraste con la realidad general del mercado, son: trabajo a tiempo parcial, mantener las ventajas después de un permiso, asesoramiento legal-financiero-fiscal y servicio de guardería propio o subvencionado. Está claro que son medidas dirigidas a mujeres con niños pequeños, muchas de ellas inmigrantes que necesitan el asesoramiento mencionado al principio.

El siguiente grupo, con una puntuación de entre 30 y 37 puntos, tiene como denominador común la fuerte presencia de cadenas de producción en su estructura. Aunque es cierto que son sectores fuertemente sindicalizados, también es verdad que muchas de las medidas de conciliación contempladas en el estudio, o no se ajustan a la naturaleza

del trabajo en sí –por ejemplo, la flexibilidad horaria y espacial– o se reservan a una parte de la plantilla, como los beneficios extrasalariales.

Aun así, podemos hablar de medidas en las que destaca cada uno:

- Alimentación: abandono por emergencia, asesoramiento profesional, legal, financiero y fiscal.
- Distribución, logística y transporte: Calendario de vacaciones flexible e información sobre guarderías y centros para ancianos y discapacitados.
- Producción, distribución, energía o agua/ química, petróleo, gas, caucho y plásticos: centro de deportes, seguro de accidentes, plan de jubilación y servicios de recolocación en caso de reestructuración de la plantilla.
- Metalúrgico: guardería propia o subvencionada.
- Sector textil, confección de cuero, madera y artes gráficas, cuya puntuación media es de 33 sobre 100 y atraviesa una fuerte crisis, tan sólo destacar que es relevante de un modo universal su política –por otra parte obvia– de sustitución del personal de permiso.
- La industria eléctrica y del software, con una puntuación media de 30 sobre 100, nos habla de un sector que se mueve en entornos fuertemente competitivos y globales, y en muchos casos diseñados como industria auxiliar y como proveedores de otros. Entraríamos aquí en otro debate, y es el de si la conciliación puede/debe extenderse a aquellas empresas a las que subcontratamos servicios o son nuestros proveedores. En cierto modo, estas empresas sufren más desorden en su organización del trabajo por ser subsidiarias de las necesidades de otras.

Finalmente, el Cuadro 19 muestra cuáles son los sectores dominantes para una de las políticas.

Cuadro 19. Políticas frente a sectores de actividad (1)

	55	47	40	40	40	40	38	37	37	36	33	30
POLITICAS FRENTE A SECTORES	Telecomunicaciones	Banca, finanzas y seguros / Salud	Construcción	Publicidad y medios / Consultoría/ Otros servicios de empresas	Industria de automoción	Hostelería y restauración / Ocio	Alimentos, bebidas y tabaco	Distribución y logística / Transporte	Producción o distribución de energía o agua / Química, petróleo, gas, caucho y plásticos	Metalúrgico	Textil, calzado, confección, cuero / Madera, papel, artes gráficas	Industria electrónica / Industria del software
Horario laboral flexible				x								x
Trabajo a tiempo parcial				x		x						
Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana				x								x
Jornada reducida a cambio de una reducción salarial			x	x								
Permiso por maternidad superior al que establece la ley (16 semanas)	x		x									
Permiso por paternidad superior al que establece la ley (2 días)	x		x									
Excedencia para cuidar de un familiar	x		x									
Calendario de vacaciones flexible	x			x				x				
Abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar				x			x					
Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo	x					x						
Sustitución del personal que está de permiso	x										x	
	55	47	40	40	40	40	38	37	37	36	33	30

Cuadro 19. Políticas frente a sectores de actividad (2)

POLITICAS FRENTE A SECTORES	Telecomunicaciones	Banca, finanzas y seguros / Salud	Construcción	Publicidad y medios / consultoría/ Otros servicios de empresas	Industria de automoción	Hotelería y restauración / Ocio	Alimentos, bebidas y tabaco	Distribución y logística / Transporte	Producción o distribución de energía o agua / Química, petróleo, gas, caucho y plásticos	Metalúrgico	Textil, calzado, confección, cuero / Madera, papel, artes gráficas	Industria electrónica / Industria del software
Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo	x				x							
Posibilidad de trabajar desde casa	x			x								
Videoconferencia para reducir desplazamientos					x							x
Asesoramiento profesional	x		x									
Asesoramiento personal / familiar	x						x					
Asesoramiento legal / financiero / fiscal						x	x					
Formación sobre temas familiares	x				x							
Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia	x		x									
Formación en gestión del tiempo y estrés	x			x								
Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres	x											
Información sobre guarderías y colegios					x		x					
Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas	x						x					
Servicio de guardería (propio o subvencionado)					x			x				
Centro de deportes	x							x				
Seguro de vida	x	x										
Seguro de accidente	x							x				
Asistencia sanitaria para familiares directos	x	x										
Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre	x							x				
Plan de jubilación		x						x				
Ticket o servicio de restaurante subvencionado	x											x

Anexo 1. Cuestionarios - Grandes empresas y Pymes

Grandes empresas

1. Políticas

Indique cuántos empleados de su empresa tienen acceso a estas ventajas:

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
1.1. Horario laboral flexible 1.2. Trabajo a tiempo parcial 1.3. Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana 1.4. Jornada reducida a cambio de una reducción salarial 1.5. Permiso por maternidad superior al que establece la ley (16 semanas) 1.6. Permiso por paternidad superior al que establece la ley (2 días) 1.7. Excedencia para cuidar de un familiar 1.8. Calendario de vacaciones flexible 1.9. Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar 1.10. Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo 1.11. Sustitución del personal que está de permiso 1.12. Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo 1.13. Posibilidad de trabajar desde casa 1.14. Videoconferencia para reducir desplazamientos 1.15. Asesoramiento profesional 1.16. Asesoramiento personal / familiar 1.17. Asesoramiento legal / financiero / fiscal 1.18. Formación sobre temas familiares 1.19. Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia 1.20. Formación en gestión del tiempo y estrés 1.21. Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres 1.22. Información sobre guarderías y colegios 1.23. Centro de deportes				

Indique cuántos empleados de su empresa tienen acceso a estas ventajas:

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
1.24. Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas 1.25. Servicio de guardería (propio o subvencionado) 1.26. Seguro de vida 1.27. Seguro de accidente 1.28. Asistencia sanitaria para familiares directos 1.29. Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre 1.30. Plan de jubilación 1.31. Ticket o servicio de restaurante subvencionado				

2. Facilitadores

Cuántos directivos de su empresa . . .

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
2.1. Están sensibilizados respecto al equilibrio trabajo/familia				
2.2. Son ejemplo de conducta familiarmente responsable				

Indique una de las siguientes opciones:

	No están en la agenda	Fase inicial	Poco utilizadas	Muy utilizadas
2.3. Las políticas familiarmente responsables...				

	Ninguno	Eventual	Específico	Revisión anual
2.4. Presupuesto para estas políticas				

	De ningún modo	Comunicado oficial	Reunión de directivos	Reunión de toda la empresa
2.5. Las iniciativas familiarmente responsables se difunden a través de...				

	Nadie	Directivo o empleado a tiempo parcial	Directivo o empleado a tiempo completo	Un equipo
2.6. El responsable del proyecto "empresa familiarmente responsable" es				

	No	Poco	Mucho	Total
2.7. Apoyo del sindicato				

3. Cultura

Indique una de las siguientes opciones:

	Nada	Un poco	Bastante	Totalmente
3.1. Se espera que los empleados se lleven trabajo a casa 3.2. Rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar a la carrera de un empleado en su empresa 3.3. Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar 3.4. Se anima a los empleados a irse a casa pasada cierta hora 3.5. Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal 3.6. Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia				

4. Resultados

Indique los dos problemas más relevantes para su empresa

4.1. Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica 4.2. Absentismo 4.3. Dificultad para contratar empleados clave 4.4. Dificultad para conciliar trabajo y familia 4.5. Bajas por estrés 4.6. Falta de compromiso de los empleados 4.7. Poca iniciativa por parte de los empleados

Características de la empresa

	Privada	Pública
Propiedad de la empresa		

Sector
Telecomunicaciones
Producción o distribución de energía o agua
Distribución y logística
Química, petróleo, gas, caucho y plásticos
Hotelería y restauración
Metalúrgico
Transporte
Industria electrónica
Publicidad y medios
Industria del software
Consultoría
Industria de automoción
Otros servicios para empresas
Alimentos, bebidas y tabaco
Banca, finanzas y seguros
Textil, calzado, confección, cuero
Salud
Madera, papel, artes gráficas
Administración central y local
Construcción
Enseñanza
Ocio
Otros:

Número de empleados en España			
De 250 a 500	De 501 a 1.000	De 1.001 a 5.000	Más de 5.000

Porcentaje de mujeres en la plantilla			
Menos del 25%	Del 25 al 50%	Del 50 al 75%	Más del 75%

Porcentaje de empleados con contratos temporales		
Menos del 10%	Del 10 al 20%	Más del 20%

Si quiere recibir un informe o una invitación para la presentación de resultados y conclusiones del estudio, por favor, facilítenos los siguientes datos:

Nombre:

Cargo:

Nombre de la empresa:

Dirección:

Teléfono:

Fax:

Correo electrónico:

Pymes

1. Políticas

Indique cuántos empleados de su empresa tienen acceso a estas ventajas:

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
1.1. Horario laboral flexible 1.2. Trabajo a tiempo parcial 1.3. Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana 1.4. Jornada reducida a cambio de una reducción salarial 1.5. Permiso por maternidad superior al que establece la ley (16 semanas) 1.6. Permiso por paternidad superior al que establece la ley (2 días) 1.7. Excedencia para cuidar de un familiar 1.8. Calendario de vacaciones flexible 1.9. Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar 1.10. Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo 1.11. Sustitución del personal que está de permiso 1.12. Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo 1.13. Posibilidad de trabajar desde casa 1.14. Asesoramiento profesional 1.15. Asesoramiento personal/familiar 1.16. Formación sobre temas familiares 1.17. Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia 1.18. Formación en gestión del tiempo y estrés 1.19. Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres 1.20. Información sobre guarderías y colegios 1.21. Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas 1.22. Servicio de guardería (propio o subvencionado)				

Indique cuántos empleados de su empresa tienen acceso a estas ventajas:

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
1.23. Seguro de vida 1.24. Seguro de accidente 1.25. Asistencia sanitaria para familiares directos 1.26. Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre 1.27. Plan de jubilación 1.28. Ticket o servicio de restaurante subvencionado				

2. Facilitadores

Cuántos directivos de su empresa . . .

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
2.1. Están sensibilizados respecto al equilibrio trabajo/familia				
2.2. Son ejemplo de conducta familiarmente responsable				

Indique una de las siguientes opciones:

	No están en la agenda	Fase inicial	Poco utilizadas	Muy utilizadas
2.3. Las políticas familiarmente responsables...				

	Ninguno	Eventual	Específico	Revisión anual
2.4. Presupuesto para estas políticas				

	De ningún modo	Comunicado oficial	Reunión de directivos	Reunión de toda la empresa
2.5. Las iniciativas familiarmente responsables se difunden a través de...				

	Nadie	Directivo o empleado a tiempo parcial	Directivo o empleado a tiempo completo	Un equipo
2.6. El responsable del proyecto "empresa familiarmente responsable" es				

	No	Poco	Mucho	Total
2.7. Apoyo del sindicato				

3. Cultura

Indique una de las siguientes opciones:

	Nada	Un poco	Bastante	Totalmente
3.1. Se espera que los empleados se lleven trabajo a casa 3.2. Rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar a la carrera de un empleado en su empresa 3.3. Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar 3.4. Se anima a los empleados a irse a casa pasada cierta hora 3.5. Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal 3.6. Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia				

4. Resultados

Indique los dos problemas más relevantes para su empresa

4.1. Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica 4.2. Absentismo 4.3. Dificultad para contratar empleados clave 4.4. Dificultad para conciliar trabajo y familia 4.5. Bajas por estrés 4.6. Falta de compromiso de los empleados 4.7. Poca iniciativa por parte de los empleados

Características de la empresa

	Privada	Pública
Propiedad de la empresa		

Sector
Telecomunicaciones
Producción o distribución de energía o agua
Distribución y logística
Química, petróleo, gas, caucho y plásticos
Hotelería y restauración
Metalúrgico
Transporte
Industria electrónica
Publicidad y medios
Industria del software
Consultoría
Industria de automoción
Otros servicios para empresas
Alimentos, bebidas y tabaco
Banca, finanzas y seguros
Textil, calzado, confección, cuero
Salud
Madera, papel, artes gráficas
Administración central y local
Construcción
Enseñanza
Ocio
Otros:

Número de empleados en España			
De 250 a 500	De 501 a 1.000	De 1.001 a 5.000	Más de 5.000

Porcentaje de mujeres en la plantilla			
Menos del 25%	Del 25 al 50%	Del 50 al 75%	Más del 75%

Porcentaje de empleados con contratos temporales		
Menos del 10%	Del 10 al 20%	Más del 20%

Si quiere recibir un informe o una invitación para la presentación de resultados y conclusiones del estudio, por favor, facilítenos los siguientes datos:

Nombre:

Cargo:

Nombre de la empresa:

Dirección:

Teléfono:

Fax:

Correo electrónico:

Anexo 2. Evolución de las políticas de conciliación, 1999-2006

Cuadro A. Comparación de los resultados obtenidos en el período 1999-2006 en el bloque de políticas.

▲ indica aumento respecto al año anterior, ▼ disminución, y = estabilidad

	Políticas (en porcentaje)	1999	2002	2003	2004	2005	2006	
Todos	Ausencia por emergencia familiar	61	81	92	81	96	99	=
La mayoría	Mantener las ventajas laborales tras un permiso largo			41	50	45	87	▲
	Vacaciones flexibles						95	
	Reinserción post permiso			53	42	57	86	▲
	Seguro de accidentes			25	53	65	84	▲
Algunos, con tendencia a la mayoría	Seguro de vida		71	53	77	89	76	▼
	Ticket restaurante		48	42	61	59	65	▲
	Horario flexible	63	59	62	71	70	85	▲
	Sustitución de personal que está de permiso			62	49	75	84	▲
	Asesoramiento profesional	63	33	39	49	62	70	▲
	Excedencia para cuidar de un familiar			65	73	74	66	▼
Algunos	Videoconferencias	46	47	37	71	68	66	=
	Jornada reducida	44	51	57	65	71	82	▲
	Tiempo parcial (media jornada)	63	60	67	49	64	82	▲
	Formación tiempo y estrés	44	42	35	57	62	61	=
	Asesoramiento legal/financiero/fiscal	46	34	41	38	45	54	▲
	Plan de jubilación		46	36	55	56	47	▼
	Medio día libre por alargar la jornada el resto de la semana	30	25	36	32	42	45	=
	Asistencia sanitaria familiares	41	41	31	56	62	44	▼
Ninguno, con tendencia a algunos	Recolocar a trabajadores por reestructuración o cierre				45	48	45	=
	Asesoramiento personal/familiar	23	18	29	40	44	41	=
	Trabajar desde casa	13	16	30	43	48	50	=
	Paternidad más allá de lo establecido por ley	31	30	41	39	43	25	▼
	Centro de deportes		21	18	32	22	27	▲
	Información guardería y colegios	20	15	29	26	37	24	▼
	Maternidad más allá de lo establecido por ley	48	42	54	53	58	22	▼
	Formación en conciliar trabajo y familia	5	3	10	8	17	24	▲
	Servicio de guardería	20	13	15	26	30	16	▼
	Información centros ancianos y discapacitados	15	5	22	20	25	16	▼
	Formación temas familiares	3	3	8	5	8	16	▲
	Formación sobre diferencias en el trabajo entre hombres y mujeres			11	25	22	11	▼

Anexo 3. Empresas participantes en el estudio IFREI 2006

ABACUS COOPERATIVA	CAJA AHORROS MEDITERRÁNEO
ABELLÓ LINDE	CAJA GRANADA
AD-DARES, CORREDURÍA DE SEGUROS	CAJA POPULAR LIBERTAD
ADIGSA	CALYON, SUCURSAL EN ESPAÑA
ADVANCED MEDICAL OPTICS	CAMPESA
AF STEELCASE	CAMPOFRÍO
AGILENT TECHNOLOGIES	CAPGEMINI
AGRUPACIÓ MÚTUA DEL COMERÇ I DE LA INDÚSTRIA	CARGILL ESPAÑA
AGUAS DANONE ESPAÑA	CÁRNICA BATALLÉ
AIR LIQUIDE ESPAÑA	CARSA-CLÍNIQUES DE CATALUNYA
AISMALIBAR	CEMEX ESPAÑA
AKZO NOBEL CAR REFINISHES	CENTRO EUROPEO FARMACÉUTICO DE CATALUÑA
ALCOA INVERSIONES ESPAÑA	CENTROS DOCENTES. COLEGIO ORVALLE
ALCÓN CUSI	CESA
ALIER	CIBA ESPECIALIDADES QUÍMICAS
ALK-ABELLÓ	CIFDSA (VENCA)
ALSTOM TRANSPORTE	CIMA (CENTRO INTERNACIONAL DE MEDICINA AVANZADA)
AMERICAN EXPRESS DE ESPAÑA	CIMODIN
AMERICAN NIKE	CINTRA
AMES	CÍRCULO DE LECTORES
ANDREW'S TIES	CLÍNICA PLATÓ FUNDACIÓN PRIVADA
ANUNTIS SEGUNDAMANO	CODERE MADRID
ARAGONESAS INDUSTRIAS Y ENERGÍA	COGNIS IBERIA
ARENA	COLOMER Y MUNMANY
ARVATO	COMARCA GIPUZKOA EKIALDE - OSAKIDETZA
ASCAT VIDA	COMESS GROUP DE RESTAURACIÓN
ASEA BROWN BOVERI	COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS, CLH
ASEPEYO	COMPASS GROUP HOLDINGS SPAIN
ASPLA PLÁSTICOS ESPAÑOLES	COMPO AGRICULTURA
ASPRO-OCIO	COMPONENTES MECÁNICOS
AVIMOSA	COMPUTER SCIENCES ESPAÑA
AXA	CONSORCIO UTEDLT SIERRA DE CÁDIZ
AYANET	CONSTRUCC. Y AUX. DE FERROCARRILES
BACARDI ESPAÑA	CONTRATAS Y OBRAS E.C.S.A.
BANCO DE EUROPA	COPALME
BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO	CORPORACIÓ CATALANA DE RÀDIO I TELEVISIÓ
BANCO URQUIJO	CORPORACIÓ SANITARIA PARC TAUL
BARNICES VALENTINE	CORPORACIÓN ALIMENTARIA GUISSONA
BASF ESPAÑOLA	CREADE
BASSAT OGILVY	CUATRECASAS ABOGADOS
BAUSCH & LOMB	CUTASA
BECTON DICKINSON	DAEWOO ELECTRONICS EUROPE SUC. ESPAÑA
BELLSOLÀ	DAIMLER-CHRYSLER ESPAÑA
BENCOM RETAIL SUCURSAL EN ESPAÑA	DAMM
BIC GRAPHIC EUROPE	DAVID REY MARKETING OUTSOURCING
BLACAR	DE LA GUARDIA GRUP D'ASSESSORS
BOEHRINGER INGELHEIM ESPAÑA	DECATHLON
BPACK LOGÍSTICA EXPRESS	DETECSA
BT ESPAÑA CÍA. SERVICIOS GLOBALES DE TELECOMUNICACIONES	DIARIO EL PAÍS
BURSON-MARSTELLER	DIMETRONIC
CADBURY	DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓN,
	DMI COMPUTER

DOGI INTERNATIONAL FABRICS
 DURERO PACKAGING
 DYNAMIT NOBEL IBÉRICA
 DYNEFF ESPAÑA
 EBIX
 EDICIONES FRANCIS LEFEBVRE
 EDICIONES URANO
 ELASTOGRAN
 ELECTRODOMÉSTICOS TAURUS
 EMBUTIDOS Y JAMONES NOEL
 EMILIO PEÑA
 EMPRESARIOS AGRUPADOS A.I.E.
 EMTE
 ESPACIOPYME
 ESTEBAN ESPUÑA
 ESTEYCO
 EUREKA/NWAYER
 EUROPCAR IB
 FÁBRICA NACIONAL DE MONEDA Y TIMBRE
 FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS
 FERCABER CONSTRUCCIONES
 FERRERO IBÉRICA
 FERRO SPAIN
 FERROBÉRICA
 FICHET SISTEMAS Y SERVICIOS
 FICOSA INTERNATIONAL
 FIDELITY INVESTMENTS INTERNATIONAL
 FINDLAY
 FIRA INTERNACIONAL DE BARCELONA
 FORUM FILATÉLICO
 FRIGICOLL
 FRUITS CMR
 FUJIFILM ESPAÑA
 FUNDACIÓ PRIVADA TALLERS DE CATALUNYA
 FUNDACIÓN INTERMÓN OXFAM
 FUNDACIÓN LABORAL DE LA CONSTRUCCIÓN
 FUNDETEC
 GAES
 GAP GONZÁLEZ, ARIAS & PARTNERS
 GE CAPITAL BANK
 GENERAL ELECTRIC MONEY BANK
 GENERAL MILLS IBÉRICA
 GERMANS BOADA
 GETRONICS ESPAÑA SOLUTIONS
 GIRBAU
 GOMÀ-CAMPS SAU
 GONVARRI INDUSTRIAL
 GRUP SERHS
 GRUPO TRANSAHER
 GRUPO BANCO DE EUROPA
 GRUPO EDEBÉ
 GRUPO EDP
 GRUPO FEMXA
 GRUPO G Y C
 GRUPO GENERALI ESPAÑA
 GRUPO HAROL
 GRUPO INDUKERN
 GRUPO JG INGENIEROS CONSULTORES
 GRUPO PALEX

GRUPO PARERA
 GRUPO RANDSTAD ESPAÑA
 GRUPO SAFEI
 GRUPO TORRASPAPEL
 GUARRO CASAS
 HASBRO IBERIA
 HITACHI AIR CONDITIONING PRODUCTS EUROPE
 HOLCIM (ESPAÑA)
 HOSPITAL UNIVERSITARI SANT JOAN DE REUS S.A.M.
 HUNOLT
 HUNTSMAN PERFORMANCE PRODUCTS SPAIN
 IA SOFÁ
 IBERAMIGO, SAU
 IBM
 IBUSA
 IFEMA. FERIA DE MADRID
 IMPEX QUÍMICA
 IND. HIJOS DE A. FABREGAS
 INDALUX ILUMINACIÓN TÉCNICA
 INDITEX - TEMPE
 INDRA SISTEMAS
 INDUSTRIAS QUÍMICAS ASOCIADAS-LSB
 INDUSTRIAS TEIXIDÓ
 INFODESA
 INFOGROUP SISTEMAS
 INFOINVEST
 INFOJOBS
 INSTITUTO APOLDA
 INSTITUT CATALÀ DE LA SALUT
 INTERSALUS
 INVERSIONES Y PATRIMONIOS DE ECA GLOBAL
 ISS FACILITY SERVICES
 J. FELIU DE LA PENYA
 JAVIERRE
 JCB MAQUINARIA
 JOHNSON WAX ESPAÑOLA
 KIDS AT WORK
 KIDSCO BALANCE
 K-INFOTEC SISTEMAS
 LABORATORIOS DR. ESTEVE
 LABORATORIOS ECHEVARNE
 LABORATORIOS INIBSA
 LABORATORIOS MEDICAMENTOS INTERNACIONALES.
 LÁCTEAS DEL JARAMA
 LAFARGE ASLAND
 LICO LEASING SA EFC
 LUNET
 MAFRICA
 MANUFACTURA DE CAUCHO Y FIBRA
 MAPA SPONTEX IBÉRICA
 MAPFRE
 MAQUINARIA ARTES GRÁFICAS HARTMANN
 MASTERFOODS ESPAÑA
 MASTERLEASE EUROPE RENTING
 MATUTANO (GRUPO PEPSICO)
 MAZDA AUTOMÓVILES ESPAÑA
 MBA INCORPORADO
 MCCANN
 MCDONALD'S SISTEMAS DE ESPAÑA

MECALUX
 MERRILL LYNCH CAPITAL MARKETS ESPAÑA
 METALBAGES
 METTLER TOLEDO SAE
 MGE UPS SYSTEMS ESPAÑA
 MIDAS ESPAÑA
 MIKALOR
 MIQUEL Y COSTAS & MIQUEL
 MMCE AUTOMÓVILES ESPAÑA
 MONTESA HONDA
 MOTIVA CONSULTING
 MÚTUA EGARA, MATEPSS Nº 85
 MUTUA INTERCOMARCAL
 MUVALE
 NACANCO
 NACIONAL MOTOR (DERBI)
 NATURPRINT
 NCH
 NEOCOM
 NESTLÉ ESPAÑA
 NINTENDO ESPAÑA
 NRG GROUP SPAIN
 OCASO
 OLYMPUS OPTICAL ESPAÑA
 OMYA CLARIANA
 OPEN BANK
 OPTIMEDIA
 ORGANON ESPAÑOLA
 OWENS CORNING FIBERGLAS ESPAÑA
 PC CITY SPAIN
 PEGUFORM IBÉRICA
 PELAYO MUTUA DE SEGUROS
 PHILIP MORRIS SPAIN
 PINEDA
 PIONEER ELECTRONICS IBÉRICA
 PIRELLI
 PORT AVENTURA
 PORTILLO EMPRESA CONSTRUCTORA
 PROMSA
 PROSEGUR
 PULIM
 PURAC BIOQUÍMICA
 QNR, CONSULTORÍA Y DESARROLLO DE PERSONAS
 QUADIS
 QUÍMICA FARMACÉUTICA BAYER
 QUIMIDROGA
 RECORD GO ALQUILER VACACIONAL
 RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA
 REUTERS EUROPE, SUCURSAL EN ESPAÑA
 RICOH ESPAÑA
 ROHM AND HAAS ESPAÑA
 ROQUETTE LAISA ESPAÑA
 ROTULOS AYLLÓN
 ROYAL CANIN IBÉRICA
 RURAL SERVICIOS INFORMÁTICOS
 S.A.C.S.E.
 SAATCHI & SAATCHI
 SAGE LOGIC CONTROL
 SAINT GOBAIN CRISTALERÍA
 SANCHO ORTEGA
 SANTA BÁRBARA
 SANYO ESPAÑA
 SAT VALLEHERMOSO
 SATI GRUPO TEXTIL
 SCHNEIDER ELECTRIC ESPAÑA DIVISIÓN INTERNACIONAL
 E IBÉRICA
 SCHOTT IBÉRICA
 SCTA LOUIS VUITTON
 SEARSA
 SECURITAS DIRECT ESPAÑA
 SEOP, OBRAS Y PROYECTOS
 SERDETUR (HOTEL BEST WESTERN PREMIER SANTO
 DOMINGO)
 SERUNIÓN
 SERVICIOS Y DESARROLLO TURÍSTICOS
 SESOSTRIS SAE
 SETUP ELECTRÓNICA
 SHOWA EUROPE
 SIEMENS
 SILVER EAGLE DE INVERSIONES
 SISTEMAN
 SISTEMAS AUTOMATIZADOS AGENCIAS DE VIAJE
 SISTEMAS AVANZADOS DE TECNOLOGÍA
 SNIACE
 SOCIEDAD ESTATAL DE PARTICIPACIONES INDUSTRIALES
 SOFTWARE AG ESPAÑA
 SOLBLANK
 SONY ESPAÑA
 SORIGUE
 SPARK IBÉRICA
 SSA GLOBAL
 STARCOM WORLDWIDE
 STORA ENSO BARCELONA
 SYNGENTA SEEDS
 SYNTHESIA ESPAÑOLA
 T.C.B.
 TALLERES DE ARTE GRANDA
 TAO-GEDAS
 TBWA\ESPAÑA
 TECFISA
 TECH SALES GROUP
 TECHNO TRENDS
 TECHNOSITE
 TECNIMAGEN
 TECSIDEL
 TELSON
 TELSTAR
 TESCO
 TG PLUS TRASCAMERGOMEZ
 THE EAT OUT GROUP
 THYSSENKRUPP ELEVADORES
 TIEMPO BBDO
 T.M. BARDAJÍ
 TOP CABLE
 TOYOTA ESPAÑA
 TQ TECNOL.
 TRANSFORMANDO
 TRANSPORTE INTEGRAL DE PAQUETERÍA

TRANSPORTES AZKAR
T-SYSTEMS
TUBSA AUTOMOCIÓN
TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTERTAINMENT ESPAÑA
UICESA OBRAS Y CONSTRUCCIONES
UNICHIPS
UNIÓN ESPAÑOLA DE EXPLOSIVOS
UNISYS
URSA IBÉRICA AISLANTES
VALEO SISTEMAS DE SEGURIDAD Y CIERRE
VALVI ALIMENTACIÓ I SERVEIS
VELCRO EUROPE
VESTAS EÓLICA
VIAJES HALCÓN
VINÍCOLA MAS COLL
VISTEON SISTEMAS INTERIORES
VODAFONE ESPAÑA
WINCOR NIXDORF
XEROX ESPAÑA
YAMAHA MOTOR ESPAÑA
YSL BEAUTÉ

Anexo 4. Bibliografía

1. Allen, T. D. (2001), «Family supportive work environments: The role of organizational perceptions», *Journal of Vocational Behavior*, 58, págs. 414-435.
2. Allen, T. D., «Organizational Barriers», en *The Sloan Work and Family Encyclopedia*, http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpOBent.html.
3. Beer, M. y N. Nohria, (2000), «Cracking the Code of Change», *Harvard Business Review*, 00178012, vol. 78, 3.
4. Beer, M. (1992), «Letters to the Editor», *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1992.
5. Beer, M., R.A. Eisenstat, y A. Spector, (1990), «Why change programs don't produce change», *Harvard Business Review*, vol. 68, 6.
6. Brett, J.M. (1997), «Family, sex and career advancement», en «Integrating work and family: challenges and choices for a changing world», Parasuraman, S. y J.H. Greenhaus (eds.), Quorum.
7. Campbell Clark, S. (2001), «Work cultures and work/family balance», *Journal of Vocational Behavior*, 58, págs. 348-365.
8. «Change Management Directory», <http://www.change-management-directory.com/directory/articles/>
9. Chinchilla, N. y C. León, (2004), «La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia», Editorial Aguilar.
10. Chinchilla, N. y S. Poelmans, (2001), «Políticas familiarmente responsables. Conciliar trabajo y familia. ¿Una preocupación en las empresas españolas?», *AEDIPE*, 17, págs. 27-39; 18, págs. 3-10.
11. Chinchilla, N., S. Poelmans, S. Gallo y C. León, (2003), «Dues Professions i una familia», Generalitat de Catalunya, Departament de Benestar Social.
12. Chinchilla, M. N., S. Poelmans y C. León (2003), «Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas», IESE Business School-Universidad de Navarra.
13. Coff, R.W. (1997), «Human assets and management dilemmas coping with hazards on the road to resource-based theory», *Academy of Management Review*, nº 22.
14. Duck, J. D. (1993, «Managing Change: The Art of Balancing», *Harvard Business Review*, vol. 71, 6.
15. Eurostat (1999), «Project on European integration indicators. People's Europe», http://europa.eu.int/comm/cdp/working-paper/projet_on_european_integration.pdf
16. Eurostat (2001), «Impact of children on women's employment varies between Member States: Both partners going to work is the norm», http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2002/jun/111_en.html
17. Eurostat (2002), «Eurostat Yearbook 2002, People in Europe», <http://europa.eu.int/comm/eurostat/public/datashop/print-product/EN?catalogue=Eurostat&product=Freeselect1-EN&mode=download>
18. Eurostat (2002), «First result of the demographic data collection for 2001 in Europe», http://europa.eu.int/comm/eurostat/Public/datashop/print-product/EN?catalogue=Eurostat&product=KS-NK-02-017-_-N-EN&mode=download
19. Families and Work Institute, «National Study of the Changing Workforce (NSCW), Learning about the work and family lives of US workers», 1997.
20. Felmler, D.H. (1995), «Causes and consequences of women's employment discontinuity, 1967-1973», *Work and Occupations*, nº 22.
21. Friedman, S., C. Thompson, M. Carpenter, y D. Marcel (2001), «Proving Leo Durocher wrong: Driving worklife change at Ernst & Young, A Wharton Work/Life Integration Project», http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/loprr/cases.html.
22. Frone, M.R., M. Russell y M.L. Cooper (1997), «Relation of work-family conflict to health outcomes: a four-year longitudinal study of employed parents», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nº 70.
23. Galinsky, E., D. E. Friedman, y C. A. Hernandez, (1991), «The corporate reference guide to work-family programs», Families and Work Institute, Nueva York.
24. Glass, J. y T. Fujimoto (1995), «Employer characteristics and the provision of family responsive policies», *Work and Occupations*, nº 22, 4.
25. Gómez, S. y C. Martí (2004), «La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia», Cátedra SEAT de Relaciones Laborales, IESE Business School-Universidad de Navarra.
26. Goodstein, J.D. (1994), «Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues», *Academy of Management Journal*, nº 37, 2.
27. Greenhaus, J.H., K.M. Collins, R. Singh y S. Parasuraman (1997), «Work and family influences on departure from public accounting», *Journal of Vocational Behaviour*, nº 50.
28. Greenhaus, J.H. y N.J. Beutell (1985), «Sources of conflict between work and family roles», *Academy of Management Review*, nº 10.
29. Greenhaus, J.H. y S. Parasuraman (1997), «The integration of work and family life: barriers and solutions», en «Integrating work and family: challenges and choices for a changing world», Parasuraman, S. y J.H. Greenhaus (eds.), Quorum.

30. Greenhaus J.H. y S. Parasuraman (1999), «Research on work, family and gender: current and future directions», en «Handbook of gender and work», Powell, G.N. (ed.), Sage.
31. Greenhaus, J. H., y R. Singh, «Work-family linkages», en The Sloan Work and Family Encyclopedia, http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpWFLent.html.
32. Hall, D.T. y V.A. Parker (1993), «The role of workplace flexibility in managing diversity», *Organizational Dynamics*, nº 22, 1.
33. Hammer, L., y C. Thompson, «Work-family role conflict», en The Sloan Work and Family Encyclopedia, http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpWFRCent.html.
34. Hochschild, A. R. (1997), «The time bind», Henry Holt, Nueva York
35. Huselid, M.A. (1995), «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 3.
36. Índice de Excelencia 2002, Work and Family Center, Boston College, Carroll School of Management.
37. Ingram, P. y T. Simons (1995), «Institutional and resources dependence determinants of responsiveness to work-family issues», *Academy of Management Journal*, nº 38, 3.
38. Instituto Nacional de Estadística (1999), «Encuesta de Fecundidad 1999», <http://www.ine.es/prensa/np199.doc>.
39. Jelin, E. (2004), «The family in Argentina: Modernity, economic crisis and politics», «Handbook of Work Families», Adams, B. y J. Trost (eds.), Sage. Poelmans, S., y N. Chinchilla (2003), «Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas», IESE Publishing, Barcelona.
40. Kanter, R. (1994), «Men and Women of the Corporation», Basic Books, Inc.
41. Kanter, R.M. (1999), «The Enduring Skills of Change Leaders», *Leader to Leader*, nº 13, www.pfdf.org/leaderbooks/L2L/summer99/kanter.html.
42. Klerman, J.A. y A. Leibowitz (1999), «Job continuity among new mothers», *Demography*, nº 36.
43. Kompier, M. y C. Cooper (1999), «Preventing Stress, Improving Productivity: European Case Studies in the Workplace», Routledge, Londres y Nueva York.
44. Konec, C.W. y S.L. Kitch (eds.) (1994), «Women and careers: issues and challenges», Sage.
45. Konrad, A.M. y R. Mangel (2000), «The Impact of Work-Life programs on firm productivity», *Strategic Management Journal*, 21 (12): págs. 1.225-1.237
46. Kotter, J. P. (1999), «Change Leadership», *Executive Excellence*, 87562308, vol. 16, 4.
47. Kotter, J. P. (1996), «Successful Change and the Force that Drives it», *Canadian Manager*, 00455156, Fall 96, vol. 21, 3.
48. Kotter, J. P., y L. A. Schlesinger (1979), «Choosing Strategies for Change», *Harvard Business Review*, vol. 57, 2.
49. Kotter, J. P. (1995), «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail», *Harvard Business Review*, 00178012, vol. 73, 2.
50. Lobel, S., «Measurement of Organizational Outcomes». en The Sloan Work and Family Encyclopedia, http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpM00ent.html
51. Lobel, S.A. (1999), «Impacts of diversity and work-life initiatives in organizations, en «Handbook of gender and work», Powell, G.N. (ed.), Sage.
52. Lobel, S.A. y E.E. Kossek (1996), «Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: beyond the "family friendly" organization», en «Managing diversity: human resource strategies for transforming the workplace», Kossek, E.E. y S.A. Lobel (eds.), Blackwell.
53. Melé Carné, D. (2004), «Conciliar trabajo y familia: un reto para el siglo XXI», Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).
54. Milliken, J. Francis, Luis L. Martins y H. Morgan (1999), «Explaining Organizational Responsiveness to Work-Family Issues: The Role of Human Resources Executives as Issue Interpreters».
55. Morgan, H. y F.J. Milliken (1992), «Keys to action: Understanding difference in organizations' responsiveness to work-and-family issues», *Human Resource Management*, nº 31.
56. Nord, W. R., S. Fox, A. Phoenix, et al. (2002), «Real-world reactions to work-life balance programs: Lessons for effective implementation», *Organizational Dynamics*, 30, págs. 223-238.
57. Oppenheim-Mason, K. y L. Duberstein (1992), «Consequences of child care for parents' well-being», en «Child care in the 1990s: trends and consequences», Both, A. (ed.), Erlbaum.
58. Osterman, P. (1995), «Work/family programs and the employment relationship», *Administrative Science Quarterly*, nº 44.
59. Perry-Smith, J. E. y T. C. Blum (2000), «Work-family human resource bundles and perceived organizational performance», *Academy of Management Journal*, 43, 6, págs. 1.107-1.117.
60. Pfeffer, J. (1994), «Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force», *Harvard Business School Press*, 61.
61. Poelmans, S. (2003), «Contrasting HR Managers' and Employees' Perceptions of Family-Supportive Policies and Culture», IESE Publishing, Barcelona.
62. Poelmans, S., y N. Chinchilla (2003), «Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas», IESE Publishing, Barcelona.

63. Poelmans, S., N. Chinchilla, y P. Cardona (2003), «Family-Friendly HRM Policies and the Employment Relationship», *International Journal of Manpower*, Special Issue on Labour Markets, 24, 3.
64. Portales, C. (2001), «Business Strategy and Employment systems in Spain: an empirical analysis», en Gual, J. y J.E. Ricart (eds.), «Strategy, Organization and the Changing Nature of Work», Edward Elgar.
65. Rapoport, R., L. Bailyn, J. K. Fletcher, y B. H. Pruitt (2002), «Beyond work-family balance: Advancing gender equity and workplace performance», Jossey-Bass, San Francisco.
66. Remery, C., A. van Doorne-Huiskes y J. Shippers (2003), «Family-friendly policies in The Netherlands», *Personnel Review*, nº 32, 4.
67. SERNAM (2003), «Análisis de los costos y beneficios de implementar medidas de conciliación vida laboral y familiar en la empresa», http://www.sernam.cl/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc_49.pdf.
68. Thompson, C. A., L. L. Beauvais, y K. S. Lyness (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, págs. 392-415.
69. Thompson, C. A., J. Andreassi y D. Prottas, «Work-Family Culture and Climate», Zicklin School of Business, Baruch College, www.popcenter.umd.edu/conferences/nichd/papers/thompson.pdf.
70. United Nations (1995), «Concise report on the monitoring of world population trends and policies», <http://www.un.org/documents/ecosoc/cn9/1995/ecn91995-2.htm>
71. United Nations (1997), «World Fertility Patterns 1997», <http://www.un.org/esa/population/pubsarchive/fer/bferreu.htm>.
72. Varios autores (2005), «Anuario económico geopolítico mundial 2005», Ediciones Akal, S.A.
73. Yang, N., C. Chen, J. Choi e Y. Zou (2000), «Sources of work-family conflict: a sino-U.S. comparison of the effects of work and family demands», *Academy of Management Journal*, vol. 43.

Anexo 5: Enlaces de interés

España

1. Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid, www.ajemad.es
2. Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas, www.aedipe.es
3. Ayuntamiento de Madrid, www.munimadrid.es
4. Centro Internacional Trabajo Familia – IESE, Universidad de Navarra, www.iese.edu/icwf
5. Comunidad de Madrid, www.madrid.org
6. Consejo de la Mujer – Comunidad de Madrid, www.consejomujer.es
7. Cámara de Comercio de Madrid, www.camaramadrid.es
8. Centro Sindical Independiente y de Funcionarios, www.csi-csif.es
9. Confederación Empresarial de Madrid, www.ceim.es
10. Horarios y calendarios educativos en Europa, www.eurydice.org
11. Instituto Nacional de Estadística (INE), www.ine.es
12. Instituto de Empleo, Servicio Público de Empleo Estatal (INEM), www.inem.es
13. IPF (Instituto de Política Familiar), www.ipfe.org
14. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, www.mtas.es - www.mtas.es/mujer
15. Sindicato Unión General de Trabajadores, www.ugt.es
16. Sindicato Comisiones Obreras, www.ccoo.es

Instituciones Internacionales de Investigación

1. Australian Institute of Family Studies, www.aifs.org.au
2. Berger Institute for Work, Family and Children, <http://berger.claremontmckenna.edu>
3. Catalyst – Research and Advisory Organization to Advance Women in Business, www.catalystwomen.org
4. Centre for Work, Families and Well-Being, www.worklifecanada.ca
5. CESSDA – Council of Social Sciences Data Archives, www.nsd.uib.no/cessda/index.html
6. Cornell Employment and Family Careers Institute, www.blcc.cornell.edu/cfi/default.html
7. Council of European Studies, www.europenet.org
8. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, www.eurofound.ie
9. European Observatory on the Social Situation, Demography and Family, http://europa.eu.int/comm/employment_social/eoss/index_en.html
10. Families and Work Institute, www.familiesandwork.org
11. International Center on Work and Family, www.iese.edu/en/RCC/ICWF/Home/Home.asp
12. Kunz Center for the Study of Work and Family, <http://asweb.artsci.uc.edu/sociology/kunzctr>
13. International Labour Organization, www.ilo.org
14. Max Plank Institute for Human Development, www.mpib-berlin.mpg.de
15. New Castle Centre of Family Studies, www.ncl.ac.uk/ncfs/ncfs/index.html
16. Rutgers University Center for Women and Work, www.rci.rutgers.edu/~cww
17. Sloan Work and Family Research Network, www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/about.html
18. The Work-Life Research Centre, www.workliferesearch.org

Revistas

1. Community, Work & Family, www.tandf.co.uk/journals/titles/13668803.asp
2. Journal of Applied Psychology, <http://jap.physiology.org>
3. Journal of Family issues, www.sagepub.com/journal.aspx?pid=163
4. Journal of Marriage and Family, www.ncfr.org/jmf/default.htm
5. Journal of Vocational Behavior, www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws_home/622908/description#description
6. Working Mother, www.workingmother.com



Universidad de Navarra

Centro
Internacional
Trabajo y
Familia



Camino del Cerro del Águila, 3
(Ctra. de Castilla, Km 5,180)
28023 Madrid
Tel: 91 211 30 00
Fax: 91 357 29 13

Avda. Pearson, 21
08034 Barcelona
Tel: 93 253 42 00
Fax: 93 253 43 43