



ESTUDIO DE RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA
de la Comunidad de Madrid

SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y FELICIDAD PERSONAL

¿COMPLEMENTARIEDAD O CONTRAPOSICIÓN?

SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y FELICIDAD PERSONAL

¿COMPLEMENTARIEDAD O CONTRAPOSICIÓN?



ESTUDIO DE RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA
de la Comunidad de Madrid

<https://dx.doi.org/10.15581/018.ST-504>

Prólogo

Querido lector:

Tienes en tus manos el informe del IFREI que corresponde al estudio realizado en el año 2018. Es una actualización, con nuevos datos, de los que ya hicimos en el año 2011–2012, en el 2013–2014 y en el 2015–2017. Este que tienes en tus manos es un estudio dirigido desde el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (ICWF en sus siglas en inglés). Sale con el esfuerzo y la colaboración de tantos investigadores en los países en los que trabajamos, que aportan su trabajo, su buen hacer y su ilusión para hacer de esta sociedad un lugar donde las personas puedan desarrollar su potencial profesional y cuidar de sus familias.

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

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



Prof. Mireia Las Heras
Directora de investigación del ICWF
IESE Business School

3	Prólogo	38
7	Dirección de la Investigación del IFREI	
9	A. Introducción al estudio IFREI	
10	I. ¿Qué es la responsabilidad familiar corporativa (RFC)?	43
10	I.1. Modelo de trabajo del estudio	
12	I.2. Los distintos entornos	
15	I.3. Impacto de la RFC en la organización, en los empleados y en su entorno social	
16	2. Objetivo del estudio IFREI	44
17	3. Metodología del estudio IFREI sobre la Responsabilidad Familiar Corporativa	44
18	4. Muestra del estudio IFREI I.5 a nivel mundial	45
23	B. Dimensiones de la responsabilidad familiar corporativa: políticas, liderazgo y cultura	46
24	5. Políticas de RFC	48
24	5.1. Flexibilidad en el tiempo y en el espacio	
27	5.2. Apoyo Familiar	
31	5.3. Información	
33	5.4. Tipo de jornada	
34	6. Liderazgo de RFC	50
35	6.1. Liderazgo de RFC	
		50
		50
		51
		54
		54
		55
		61
		65
		67
		68
		74
		80
		83
		93
		7. Cultura de RFC
	7.1. Respeto de los colegas a excedencias	
	7.2. Consecuencias negativas para la carrera	
	7.3. Expectativas respecto a la carga y horas de trabajo	
	C. Impacto de la RFC en la organización, los empleados y el entorno social	
	8. Impacto de la RFC en la organización	
	8.1. Intención de dejar la empresa	
	8.2. Conflicto Trabajo- Familia	
	8.3. Igualdad de oportunidades entre hombre y mujer	
	8.4. Calidad de la experiencia en el trabajo	
	9. Impacto de la RFC en los empleados	
	9.1. Satisfacción con la integración trabajo – familia	
	9.2. Motivaciones	
	10. Impacto de la RFC en el entorno social	
	10.1. Tiempo de dedicación a los hijos (menores 14 años)	
	10.2. Aporte a la educación y bienestar de los hijos	
	10.3. Calidad de vida	
	D. Conclusión	
	E. Focus Group	
	II. Focus Group de Conciliación	
	12. Focus Group de Empleados	
	13. Conclusiones de ambos Focus Group	
	F. Países colaboradores del estudio IFREI sobre RFC	
	G. Bibliografía	

Dirección de la investigación IFREI



Mireia Las Heras

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

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



Gemma Palet

Manager del Centro de Investigación de Personas en el ICWF del IESE Business School.

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), tiene un máster en Dirección Financiera de la Empresa por la UPF y otro en Derecho Empresarial por la UAB. Posee de más de diez años de experiencia como consultora de empresa.



Gemma Riera

Asistente de investigación del ICWF del IESE Business School.

Graduada en Economía por la Universidad Pompeu Fabra, tiene un máster en Análisis Económico Especializado por la Barcelona Graduate School of Economics.



Introducción al estudio IFREI

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

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

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

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

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

I | ¿Qué es la responsabilidad familiar corporativa (RFC)?

I.I. Modelo de trabajo del estudio

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



Políticas formales POLÍTICAS

Se refiere a aquellas políticas que promueven la flexibilidad horaria, las que facilitan el trabajo desde lugares alternativos o las que son un apoyo para cuidar de la familia.

- Políticas que facilitan la flexibilidad horaria:
 - Horario de trabajo flexible.
 - Semana comprimida (p.ej., medio día libre a cambio de un horario de trabajo más largo durante el resto de la semana)
 - Trabajo a tiempo parcial (horario de trabajo reducido a cambio de salario reducido)
 - Trabajo compartido (las responsabilidades de un puesto a tiempo completo son compartidas entre dos o más empleados)
- Políticas que fomentan el trabajo desde lugares alternativos y evitan desplazamientos:
 - Teletrabajo (se permite que los empleados trabajen desde un lugar alternativo a la oficina, p.ej., desde su casa)
 - Calendario de vacaciones flexible que se adapte a las necesidades del empleado.

- Apoyo al cuidado de la familia:
 - Fácil acceso a la información sobre las prestaciones para el equilibrio entre la vida familiar y laboral en su organización.
 - Guardería en el centro de trabajo.
 - Información sobre guarderías y escuelas o sobre centros de día o residencias de ancianos.
 - Subsidio para cuidado de niños o para la asistencia de personas dependientes.
- Apoyo a la persona:
 - Programa de bienestar (control del estrés, ejercicio, fitness, etc.)
 - Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la integración de la vida laboral y familiar.
 - Asesoramiento profesional y/o personal.
- Apoyo en situaciones puntuales:
 - Permiso con sueldo (superior a 2 días) para cuidar de un familiar enfermo, anciano o con dependencia.
 - Permiso de maternidad más allá del mínimo legal.
 - Permiso de paternidad más allá del mínimo legal.
 - Permiso para abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar.

Supervisor SUPERVISOR

Se refiere al estilo de dirección y a los comportamientos específicos de apoyo a la conciliación. Un modo concreto de tomar las decisiones, basado en la finalidad de ayudar a las personas a desarrollar las habilidades y actitudes necesarias para mejorar su competencia distintiva. El estilo directivo facilitará la integración trabajo-familia en la medida en que tenga en cuenta sus necesidades personales y familiares, y esté dispuesto a fomentar que satisfaga dichas necesidades.

Con el IFREI se pregunta a los participantes en qué medida perciben que su supervisor:

- Dedicar tiempo a escuchar sus problemas laborales y personales.
- Dedicar tiempo para conocer sus necesidades.
- Le hace sentir cómodo hablando sobre sus conflictos laborales y personales.
- Habla con él para resolver eficazmente los conflictos.
- Es digno de confianza para solucionar los posibles conflictos de horario.
- Es un buen modelo de balance en el trabajo y fuera del trabajo.
- Organiza el departamento de modo que beneficie a los empleados y a la empresa.

Cultura CULTURA

Es consecuencia de los valores en acción de la dirección, es decir, los criterios que los directivos tienen en cuenta a la hora de tomar las decisiones. Se expresan en cómo se trata a las personas que componen la organización y las expectativas que se crean sobre lo que las personas deberían hacer.

En concreto en nuestro modelo IFREI medimos:

- Las expectativas respecto la maternidad-paternidad: ¿Se facilita y se fomenta que las personas tomen las licencias por maternidad o paternidad?

I | ¿Qué es la responsabilidad familiar corporativa (RFC)?

- La repercusión que tiene el uso de la flexibilidad sobre el desarrollo de la trayectoria personal y en las promociones. En concreto: *¿Se dificulta la promoción a personas comprometidas con su hogar y su familia? ¿Se promociona a personas que utilizan la flexibilidad?*
- Las expectativas horarias y de dedicación. Específicamente: *¿Se espera que los empleados trabajen más horas de las firmadas en sus contratos? ¿Se les interrumpe habitualmente su tiempo de familia con requerimientos laborales? ¿Se espera que prioricen el trabajo por encima de la familia?*

I.2. Los distintos entornos



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

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

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

El siguiente epígrafe describe cada uno de estos entornos:



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

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



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

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



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

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



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

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

I.3. Impacto de la RFC en la organización, en los empleados y en su entorno social

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

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

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



PERSONAS

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

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

Esto tendrá repercusiones a nivel organizacional.



EMPRESAS

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

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



SOCIEDAD

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

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

2 | Objetivo del estudio IFREI

3 | Metodología

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

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

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

Metodología del estudio IFREI sobre la Responsabilidad Familiar Corporativa

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

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

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

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

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

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

- Han sido validadas estadísticamente con una serie de test muy rigurosos en muestras suficientemente grandes y distintos contextos.
- Aseguran que la persona comprende lo que se le pregunta y es consistente en su respuesta.
- Han sido traducidas del idioma en el que fueron inicialmente desarrolladas (la mayoría en inglés) siguiendo un método validado por la comunidad científica.

Hemos comprobado el nivel de consistencia de todas las escalas que se utilizan en el estudio IFREI, y todas ellas ofrecen una confiabilidad elevada, por encima de lo que la comunidad académica requiere para que los datos sean científicamente válidos¹.

¹) Para aclaraciones sobre los métodos, las escalas, o las alfa-cronbach de las escalas, se puede contactar con la investigadora principal del ICWF: Prof. Mireia Las Heras mlasheras@ies.edu

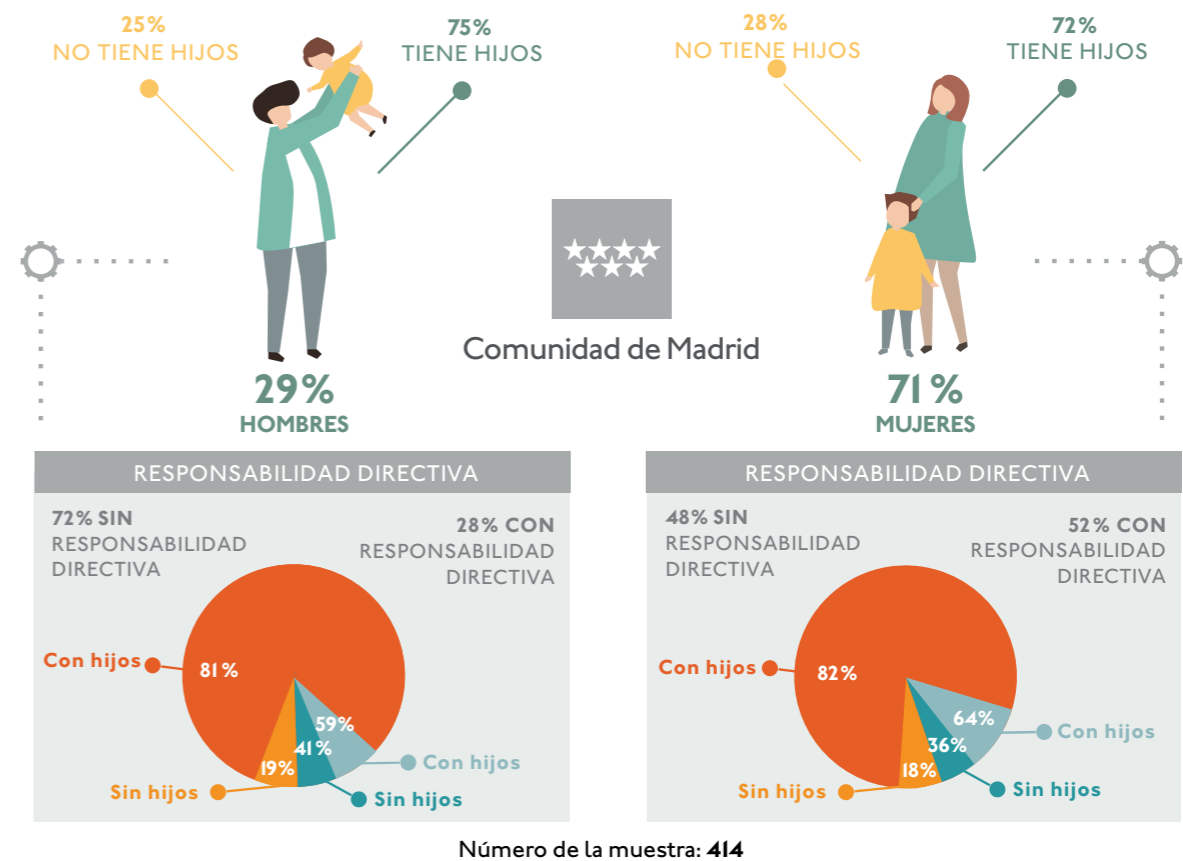
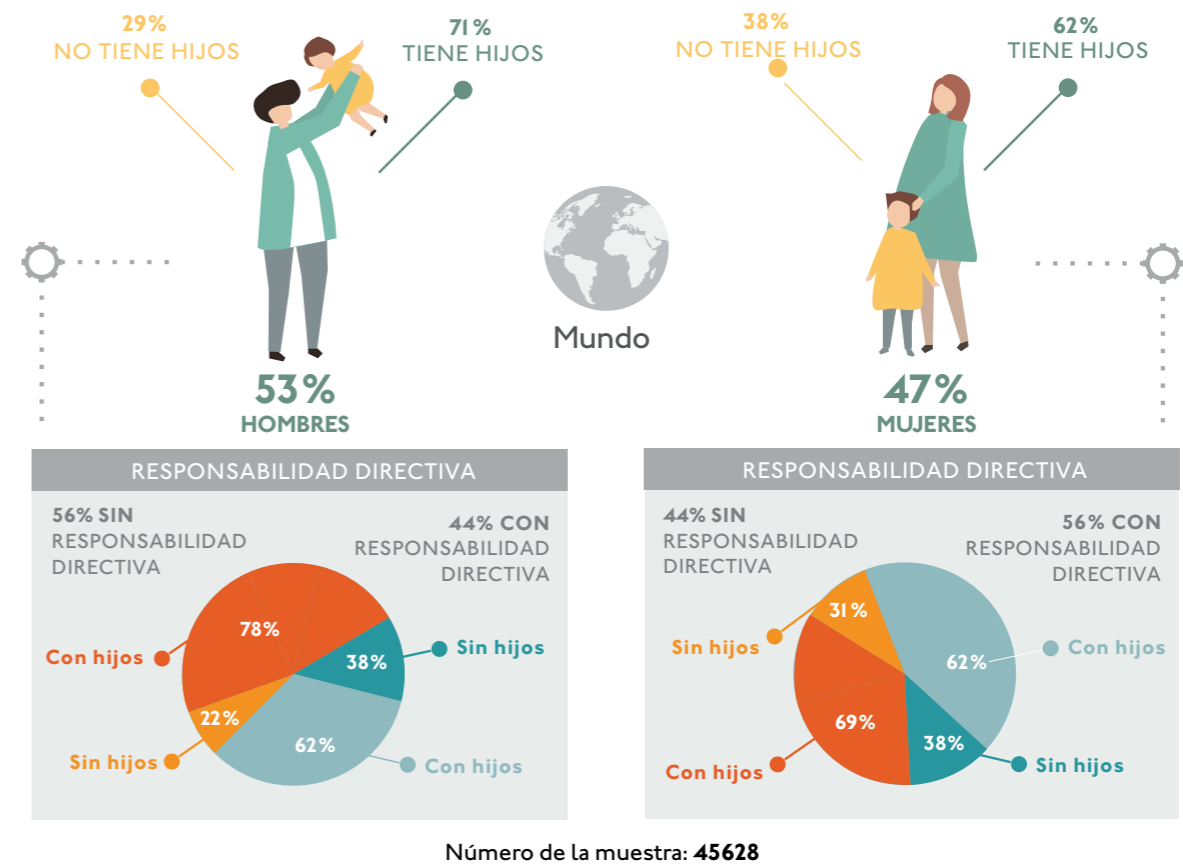


4 | Muestra del estudio IFREI 1.5 a nivel mundial

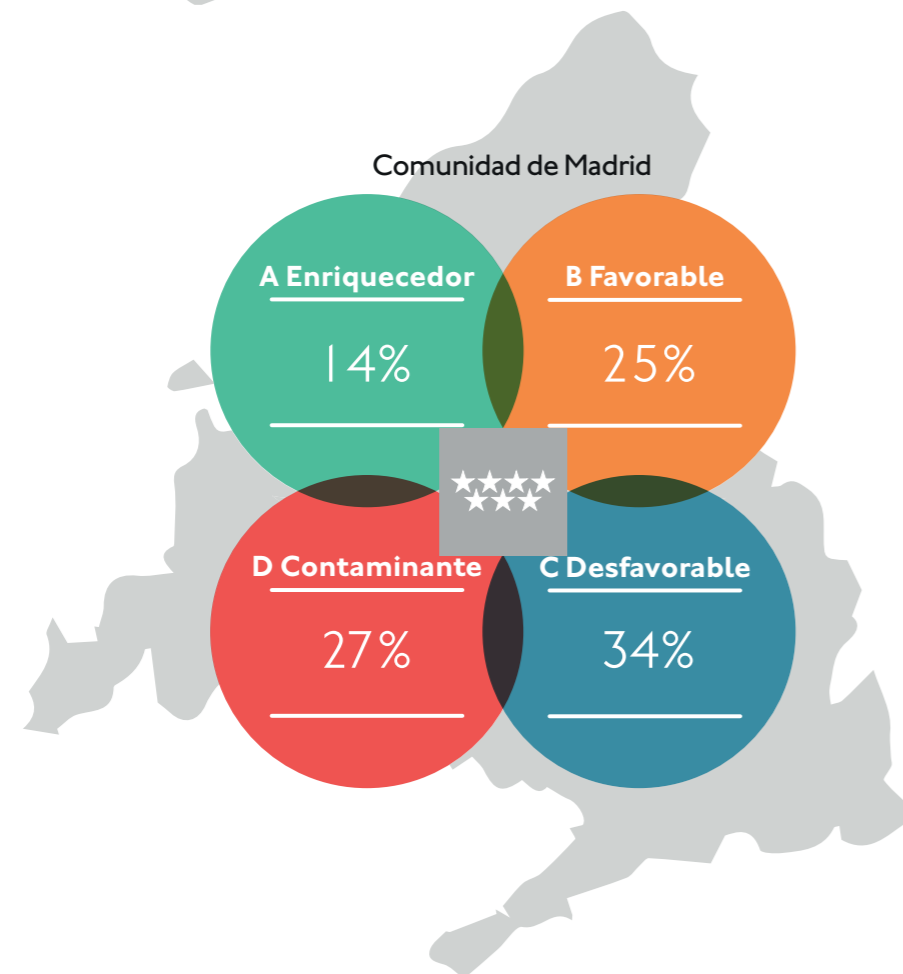
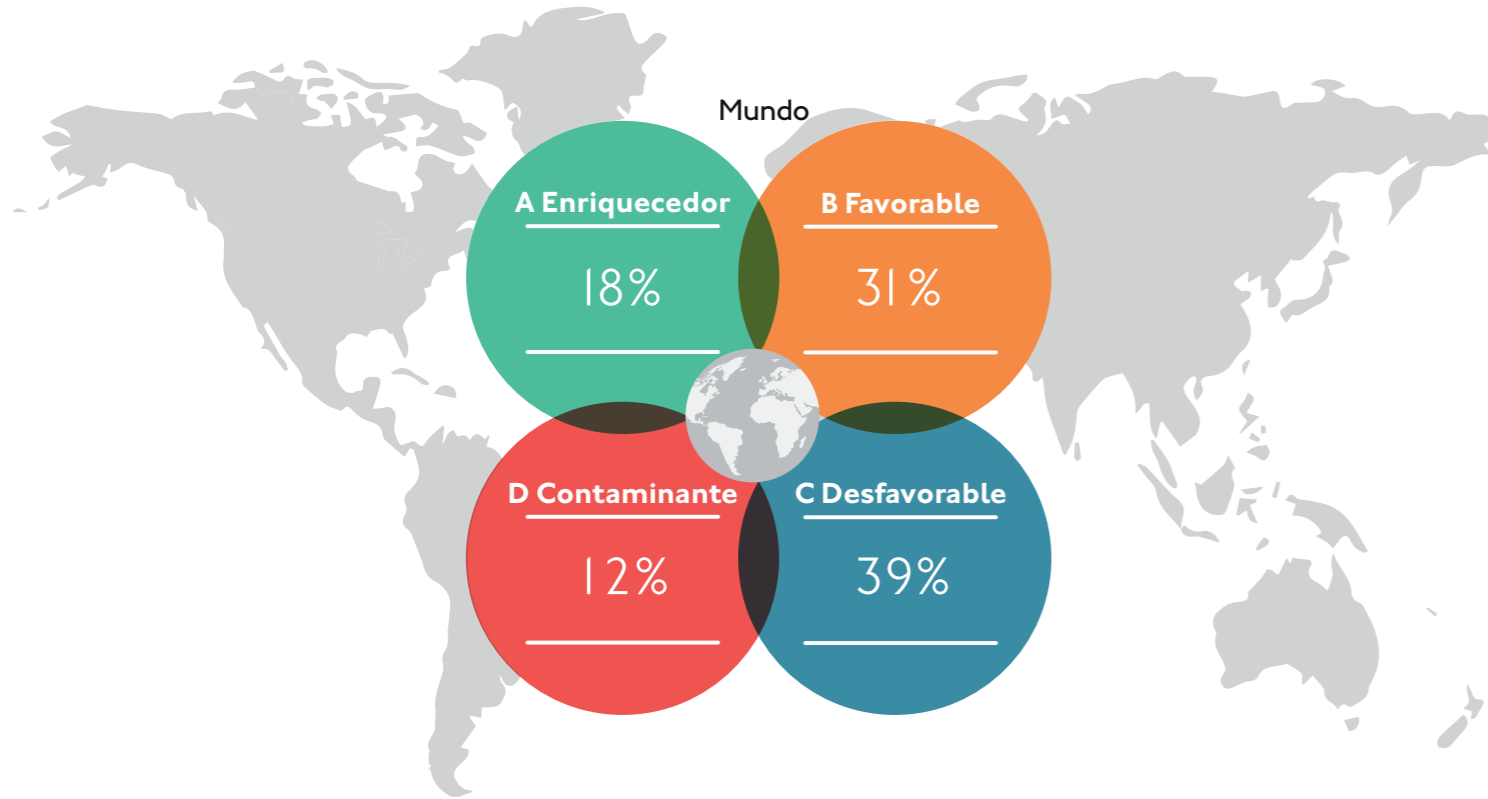
El estudio IFREI 1.5 se viene desarrollando desde el año 2010 en más de 20 países donde se han recogido más de 40.000 respuestas.



Países colaboradores con el estudio IFREI



4 | Muestra del estudio IFREI 1.5 a nivel mundial





**Dimensiones de la
responsabilidad
Familiar corporativa:
políticas, liderazgo y cultura**

5 | Políticas de RFC

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

5.1. Flexibilidad en el tiempo y en el espacio

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



HORARIO LABORAL FLEXIBLE

El horario flexible consiste en tener la posibilidad de decidir a qué hora empezar y a qué hora terminar la jornada laboral, siempre que se cumpla el mínimo de horas establecidas entre el empleado y la empresa. Es la medida más frecuente y, en líneas generales, podemos afirmar que no supone un coste directo para la empresa, solo reorganización interna y dirigir esa flexibilidad. Las empresas pueden aprovechar esta medida para alargar el horario de atención al público, por ejemplo, sin que ello suponga un coste.

TIEMPO PARCIAL

Los empleados tienen la opción de reducir su jornada, ya sea a la mitad (media jornada) o en una proporción variable acordada con su superior inmediato y de acuerdo con la ley y el convenio. Muchas empresas lo establecen para todos los empleados, de modo que todos ellos, por ejemplo, no trabajen los viernes por la tarde.

SEMANA COMPRIMIDA

Los empleados pueden trabajar más horas al día a cambio de un día (o medio día) libre a la semana. Junto con el horario flexible, esta es una medida con bajo coste para el empresario y un alto índice de satisfacción en el empleado, además de incidir positivamente en su productividad. Es especialmente aconsejable cuando la persona, por ejemplo, tiene que hacer largos desplazamientos al lugar de trabajo.

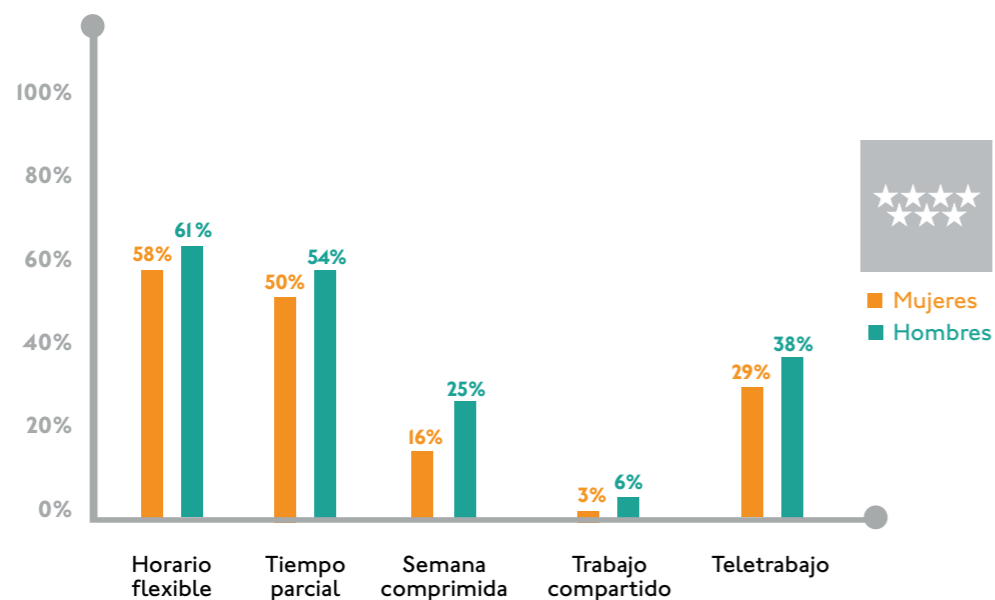
TRABAJO COMPARTIDO

Práctica en la que dos personas comparten un mismo puesto de trabajo comportando una mayor flexibilidad, apoyo mutuo y la posibilidad de cubrir largas jornadas de trabajo. Es aconsejable especialmente, para trabajos que requieren muchas horas de dedicación y que los horarios son, en cierto modo, imprevisibles.

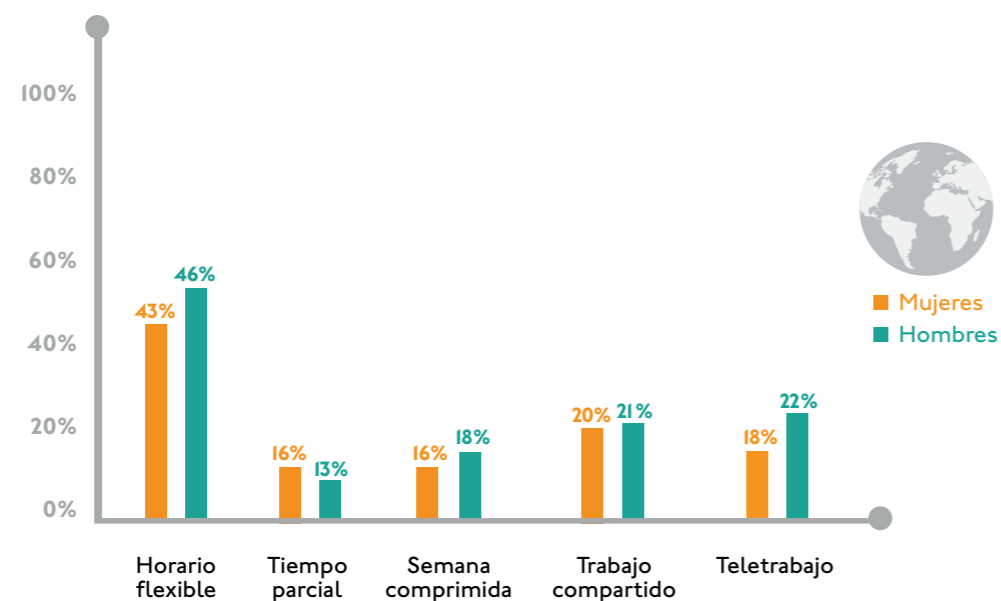
TELETRABAJO

Trabajo que la persona realiza desde su casa, por lo menos, durante una parte de la semana y le es posible llevarlo a cabo gracias a los medios tecnológicos. La empresa se encarga de proveer al empleado de la infraestructura necesaria (ordenador, conexión a internet, wifi, etc.) para que pueda trabajar desde su casa en casos puntuales o durante una temporada de modo permanente. Esta medida puede suponer un ahorro considerable para la empresa –espacio, gasto energético– así como para el trabajador –coste de desplazamientos, gastos generados por no estar en casa–.

Flexibilidad en el tiempo y el espacio
Comunidad de Madrid



Flexibilidad en el tiempo y el espacio
Mundo



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

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

5.2. Apoyo familiar

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

Permite que el empleado se ausente del lugar de trabajo sin tener que justificarlo con anterioridad, para dar respuesta a una urgencia familiar.

ABANDONO del lugar de trabajo debido a una emergencia familiar

SUBSIDIOS para el cuidado de niños o para la asistencia de dependientes

Provee a los empleados de una ayuda económica para subsidiar el coste de la guardería, o del colegio, o del centro de día/residencia de una persona mayor, como modo de facilitar que el empleado satisfaga sus necesidades familiares.

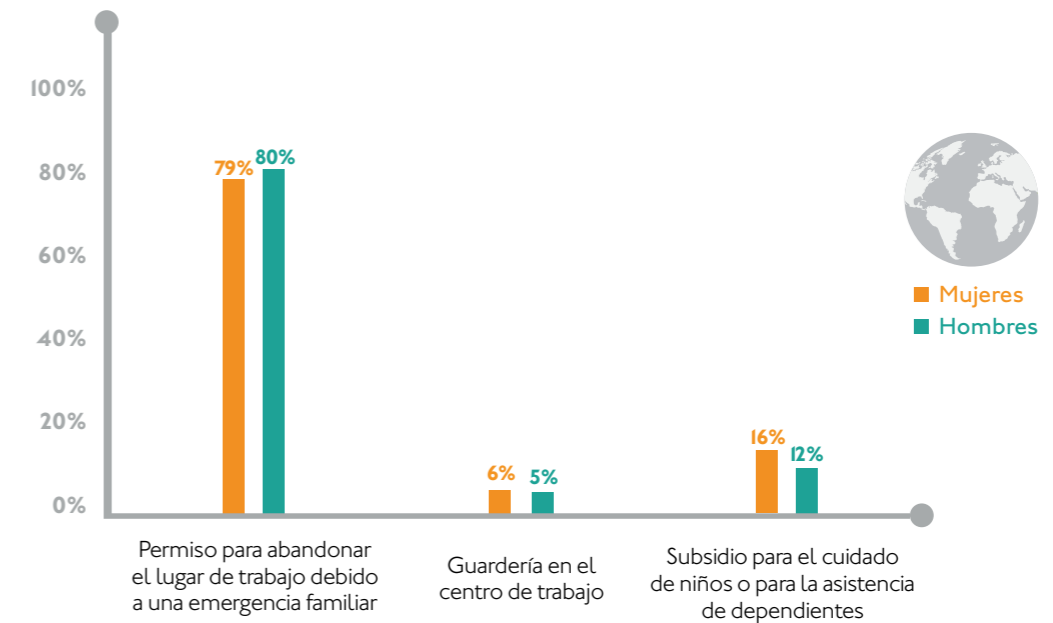
Facilitar servicios de guardería gratuitos en el mismo lugar de trabajo, o bien una subvención en una guardería convencional vía ticket guardería. Las guarderías en el lugar de trabajo tienen un importante atractivo a nivel organizativo, ya que mejoran claramente el rendimiento de los empleados.

GUARDERÍA en el centro de trabajo

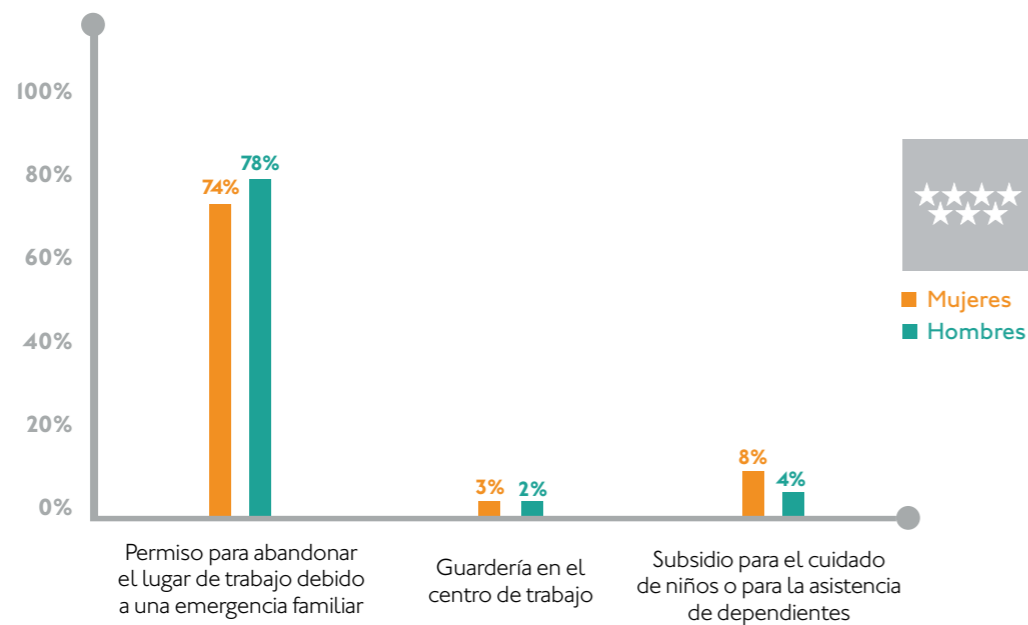
BAJA maternidad / paternidad

Las madres y los padres pueden quedarse en casa una vez consumido el período estipulado por ley con o sin renunciar a su sueldo durante ese tiempo. Se les garantiza volver a su antiguo puesto de trabajo después de su ausencia.

Apoyo familiar
Mundo



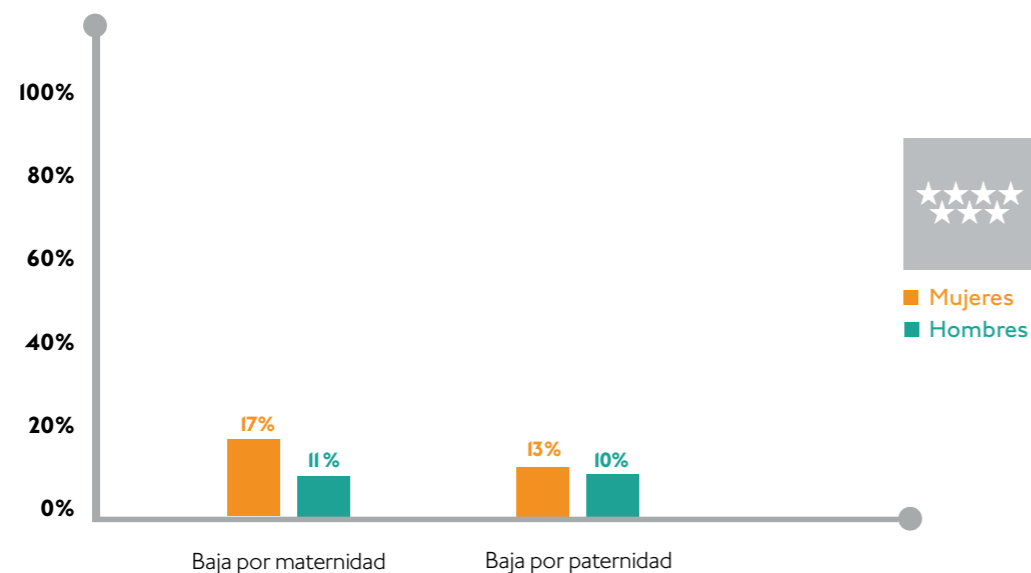
Apoyo familiar
Comunidad de Madrid



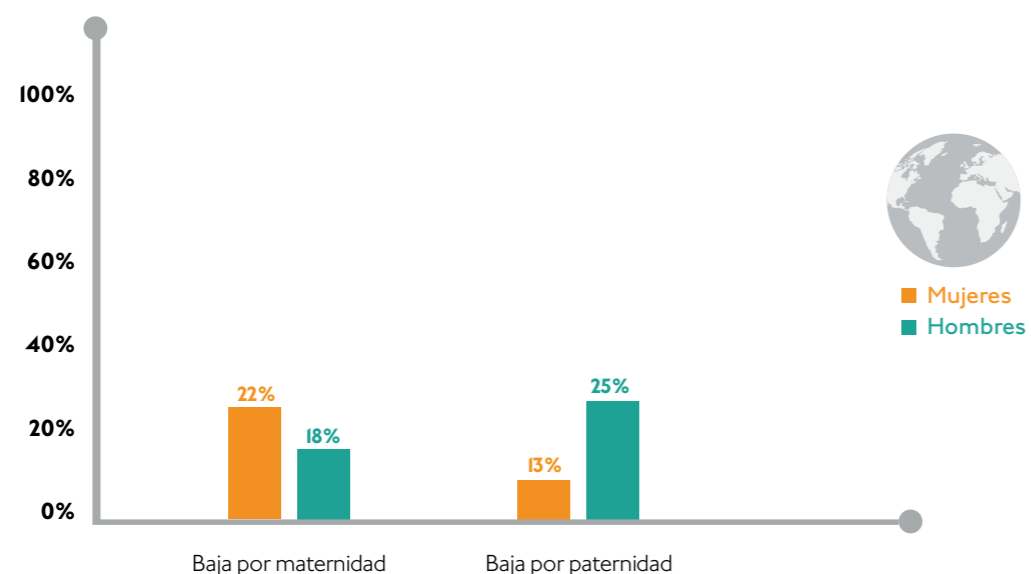
Evolución de las políticas de apoyo familiar en el mundo

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

Baja de paternidad/maternidad
Comunidad de Madrid



Baja de paternidad/maternidad
Mundo



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

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

5.3. Información

ASESORAMIENTO PROFESIONAL Y PERSONAL

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

INFORMACIÓN SOBRE GUARDERÍAS/ESCUELAS O CENTRO DE DÍA/RESIDENCIAS DE ANCIANOS

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

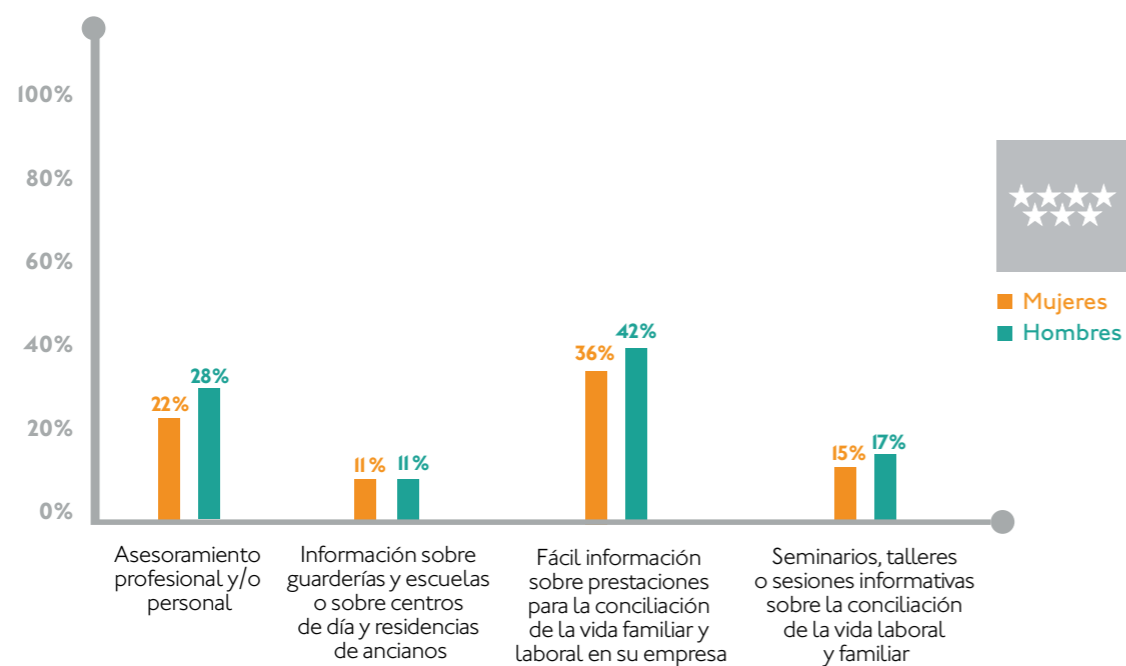
INFORMACIÓN SOBRE PRESTACIONES PARA LA CONCILIACIÓN

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

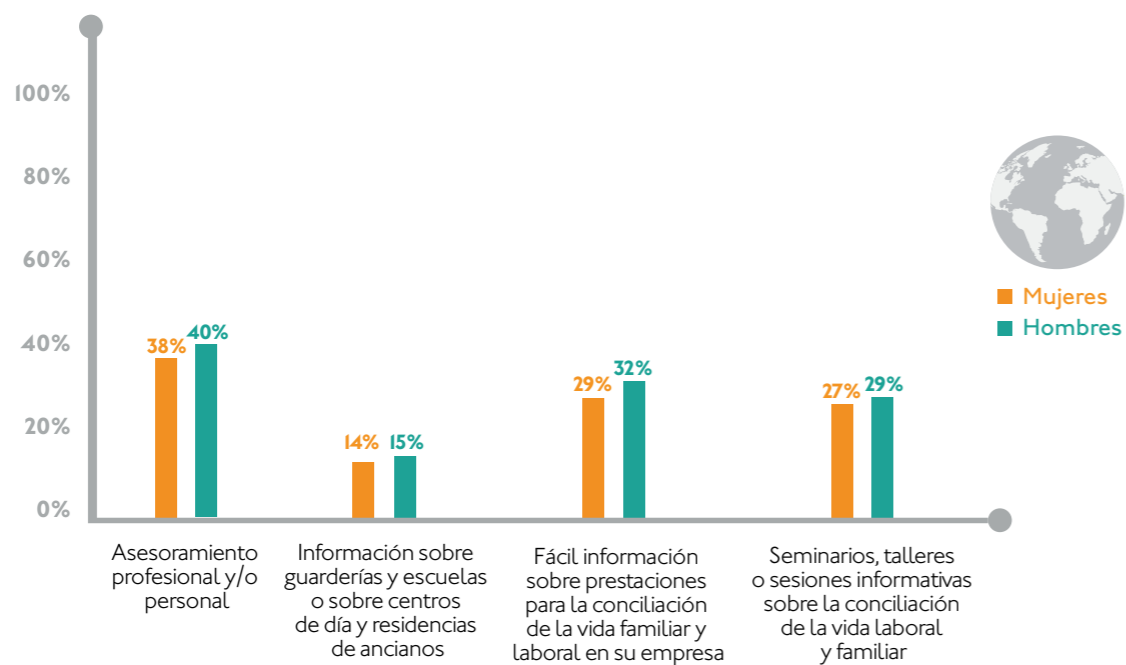
SEMINARIOS, TALLERES O SESIONES DE INFORMACIÓN SOBRE LA CONCILIACIÓN LABORAL Y FAMILIAR

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

Información
Comunidad de Madrid



Información
Mundo



Evolución de las políticas de información en el mundo

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

5.4. Tipo de jornada

PARCIAL COMPLETA



6 | Liderazgo de RFC

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

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

- 1 **Apoyo emocional.**
- 2 **Apoyo instrumental.**
- 3 **Manager como modelo a seguir.**
- 4 **Gestión de las políticas de balance trabajo-familia.**

1

Es la percepción de los empleados de ser escuchados por el supervisor cuando quieren compartir alguna cuestión referente a la necesidad de conciliar trabajo y familia. El supervisor que da apoyo emocional manifiesta conductas tales como conocer las circunstancias familiares y personales de sus colaboradores, expresar interés en la forma en que el trabajo afecta a las responsabilidades familiares y manifestar respeto, comprensión y sensibilidad hacia estos aspectos.

2

Carácter reactivo que consiste en satisfacer las necesidades de conciliación trabajo-familia que sus colaboradores presentan en el día a día. El soporte instrumental implica la interpretación y aplicación de políticas formales o el ajuste de horarios, a fin de que los colaboradores puedan cumplir con las responsabilidades propias de su vida personal y familiar.

3

Consiste en la adopción de estrategias y buenas conductas en materia de conciliación por parte del supervisor. De este modo el supervisor actúa como ejemplo a seguir por sus colaboradores. También consiste en compartir ideas o sugerencias sobre estrategias que han ayudado al supervisor a encontrar una mejor conciliación entre su vida laboral y familiar.

4

Es una conducta de carácter proactivo, estratégico e innovador. Está orientada a generar condiciones favorables a la conciliación. Consiste en acciones dirigidas a gestionar el tiempo, el lugar o los métodos de trabajo, de modo que se facilite a los empleados el cumplimiento de sus responsabilidades familiares, cuidando a la vez de las necesidades de la empresa, de los clientes y de los compañeros de trabajo.

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

6.1. Liderazgo de RFC

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

- 1 | **Suponen que este asuma sus responsabilidades básicas, como es el conocer las circunstancias familiares y personales del empleado.**
- 2 | **Mostrar, ejemplificar con la propia vida, la importancia de la conciliación.**

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

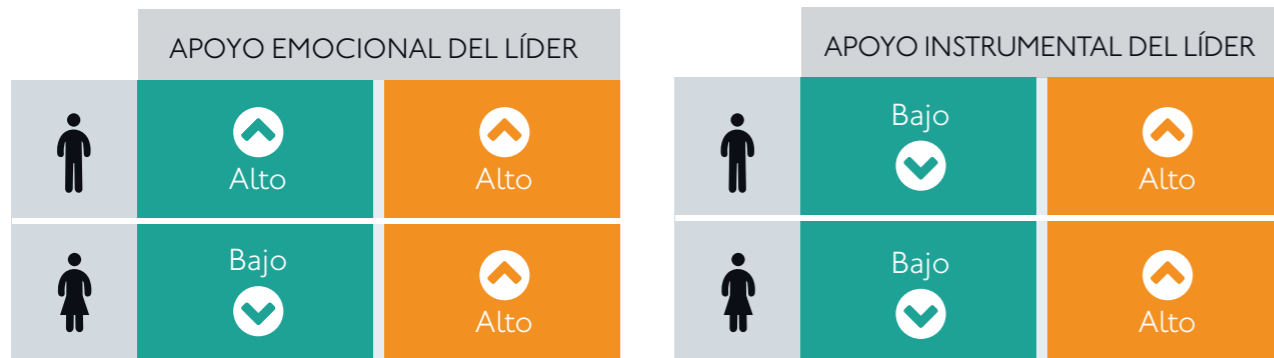
Las siguientes tablas muestran cómo los colaboradores (hombre o mujer) evalúan a sus líderes (según hombre o mujer) en una escala que va de: **“muy alto”**, **“alto”**, **“bajo”** y **“muy bajo”**. Los líderes que obtienen la mayor puntuación –**muy alto**– son aquellos a los que sus colaboradores los perciben como excelentes en la RFC.



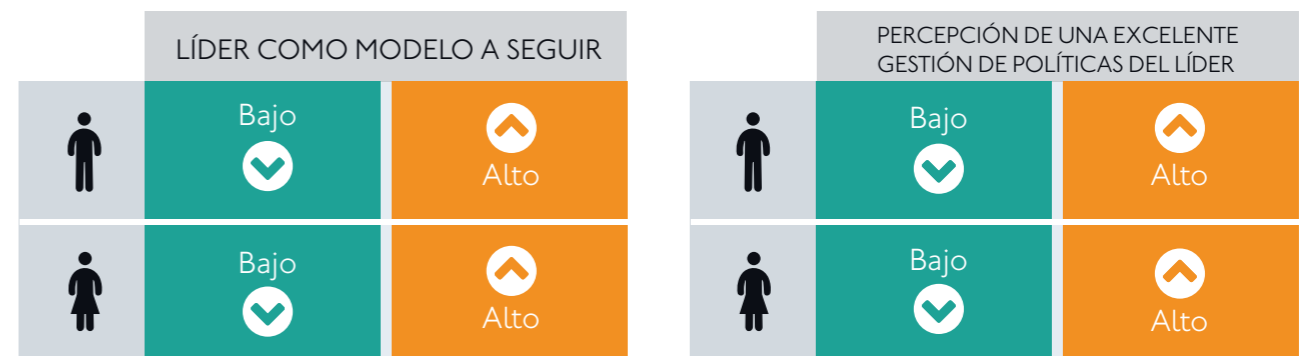
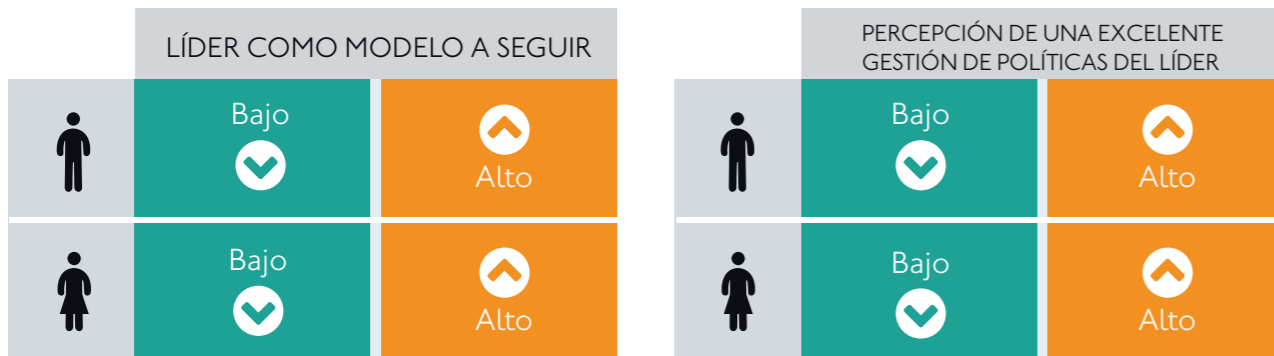
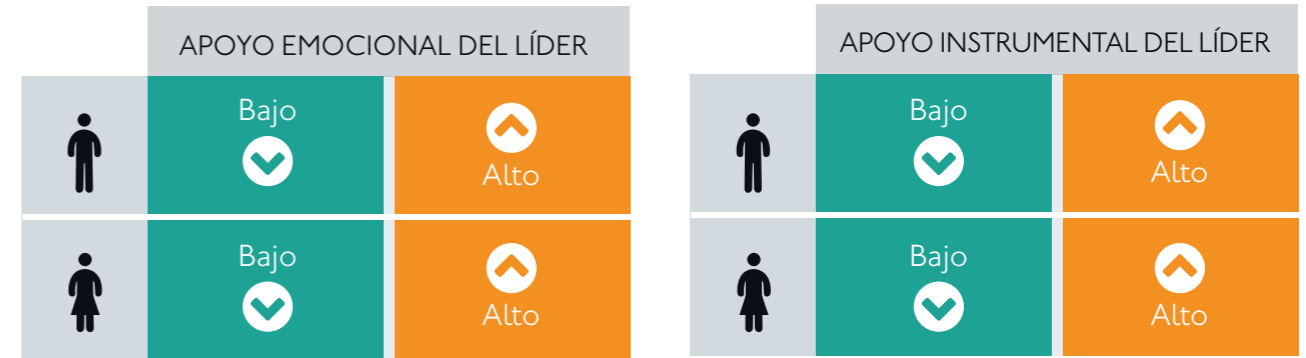
Es decir, aquellos que fomentan la Responsabilidad Familiar Corporativa, mostrándose abiertos y sensibles a la conciliación trabajo-familia-vida personal de sus colaboradores. Por el contrario, cuando la valoración de los líderes se sitúa en el peor tramo de la escala **-muy bajo-** refleja que sus colaboradores no los ven como ejemplares en la RFC, ni confían en ellos para solucionar posibles problemas o conflictos laborales /personales.



■ Hombre líder
■ Mujer líder



■ Hombre líder
■ Mujer líder



7 | Cultura de RFC



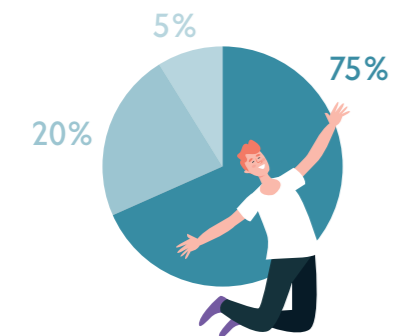
Definimos la cultura de RFC, siguiendo a Thompson y otros (1999), como el conjunto de supuestos, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización en relación con el grado en que esta apoya y valora la integración de la vida familiar y laboral de sus empleados.

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

7.1. Respeto de los colegas a excedencias

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

HOMBRES Comunidad de Madrid



- Nada molesto
- Un poco molesto
- Muy molesto



Evolución en el mundo

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

MUJERES Comunidad de Madrid



- Nada molesto
- Un poco molesto
- Muy molesto



Evolución en el mundo

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

7.2. Consecuencias negativas para la carrera

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

HOMBRES Comunidad de Madrid



Evolución en el mundo

	2011	2013	2015	Evolución
Sin consecuencias	48%	49%	54%	👍
Puede tener consecuencias	41%	39%	34%	👍
Tiene consecuencias	11%	10%	12%	👎

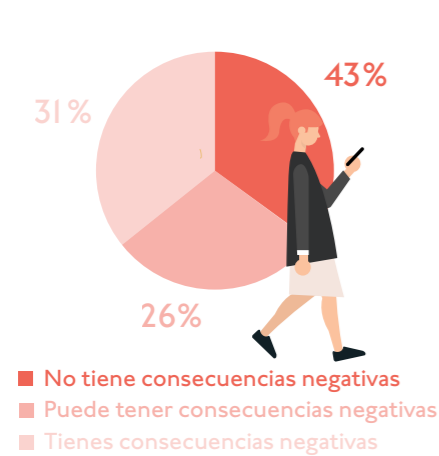
HOMBRES Comunidad de Madrid



Evolución en el mundo

	2011	2013	2015	Evolución
Muy en desacuerdo	67%	46%	59%	👎
De acuerdo	25%	38%	36%	👎
Totalmente de acuerdo	8%	15%	5%	👍

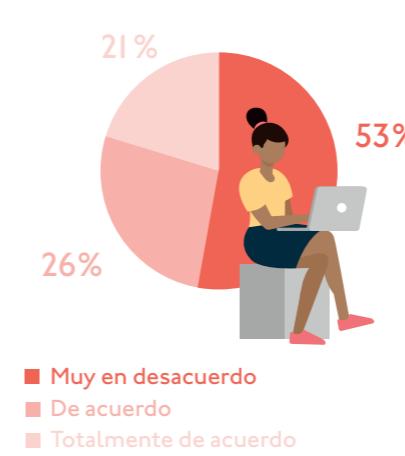
MUJERES Comunidad de Madrid



Evolución en el mundo

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

MUJERES Comunidad de Madrid



Evolución en el mundo

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



**Impacto de la RFC
en la organización,
los empleados y
el entorno social**

8 | Impacto de la RFC en la organización

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

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



8.1. Intención de dejar la empresa

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

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

Dejar la empresa genera los siguientes costos:

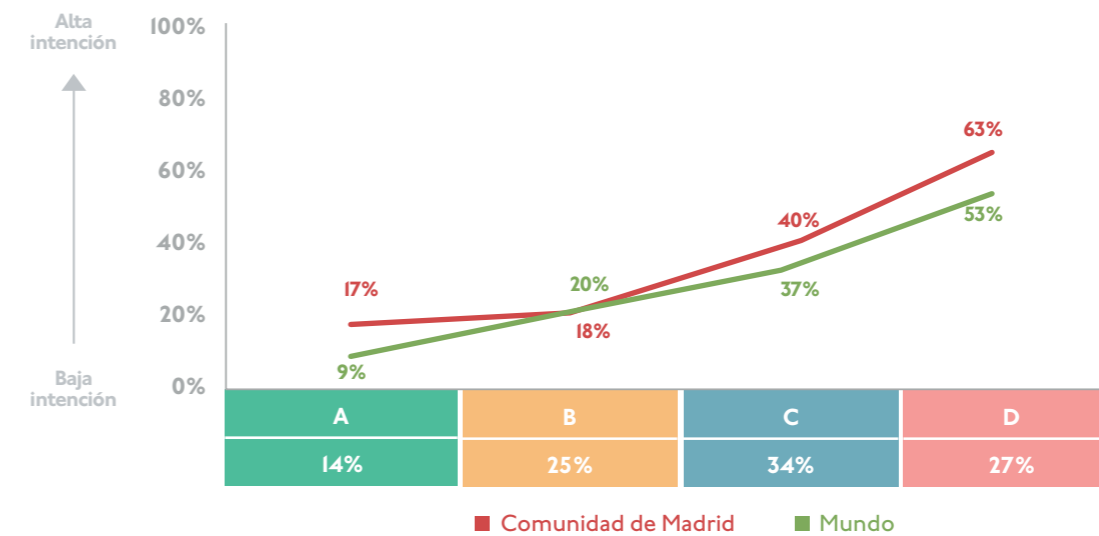
- Costo administrativo:** de desvinculación del empleado. Habitualmente hay unos requisitos legales que conllevan tiempo por parte de algún miembro de la empresa, o bien requieren subcontratar un servicio de gestión, legal, etc. En algunos casos extremos puede suponer costos por demandas, si la persona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

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

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

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

Intención de dejar la empresa



8.2. Conflicto Trabajo-Familia

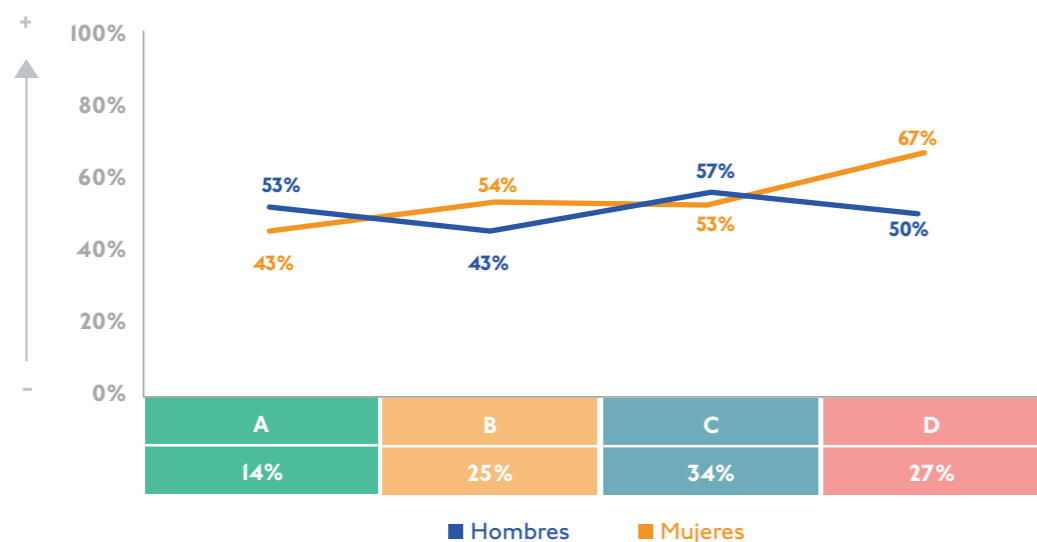
El conflicto trabajo-familia es una situación personal en la que las demandas del trabajo o la sobrecarga del mismo dificultan (o incluso hacen imposible) tener una relación satisfactoria con el cónyuge, los hijos u otros familiares dependientes, así como dedicar tiempo a desarrollar otros aspectos relevantes de la vida personal (voluntariado, formación continua, deporte, ocio, etc)². Esto genera una situación de insatisfacción en la persona, que dificulta su desarrollo personal y profesional por estrés, malestar y desaliento.

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

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

² Chinchilla y Moragas, 2007; Kelly y otros 2008

Conflictos familiares debido al trabajo



• **Empresas más humanas**, puesto que se tiene en cuenta las necesidades de las personas, lo cual lleva a:

- Mejor atención al cliente.
- Menor rotación.
- Menor conflictividad laboral.
- Menor ausentismo.

• **Atracción y fidelización de talento**, puesto que los potenciales candidatos ven la empresa como un lugar en el que se valora y fomenta la contribución por encima de otras características.

• **Innovación adecuada a las necesidades del cliente**, puesto que hay personas en la empresa que son capaces de entender sus necesidades y de buscar el modo de solventarlas.

• **Mayor productividad**³.

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

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

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

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

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

8.3. Igualdad de oportunidades entre hombre y mujer

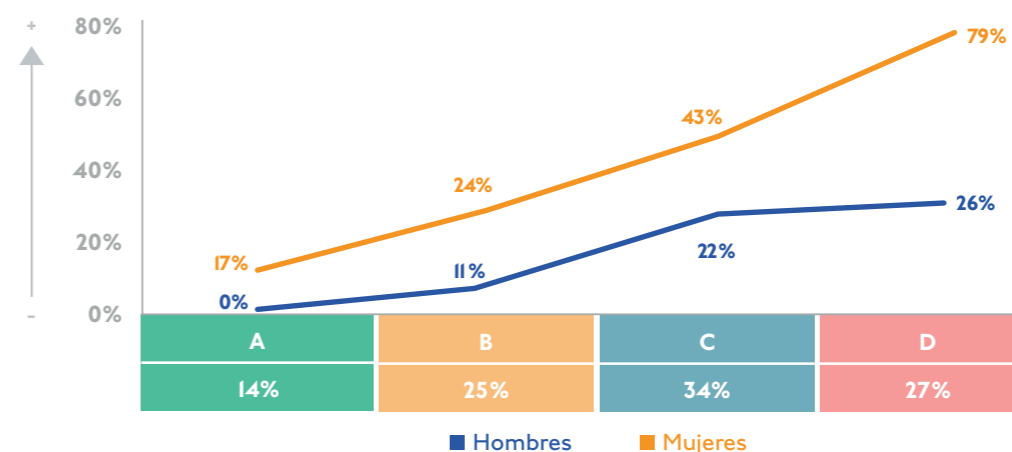
La igualdad de oportunidades para los hombres y las mujeres nace de la premisa de su igual dignidad y su diferencia biológica. También de su singularidad y unicidad. Englobar a todas las mujeres o a todos los hombres en el mismo conjunto es un ejercicio que, aunque en algún caso pueda ser útil, también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

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

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

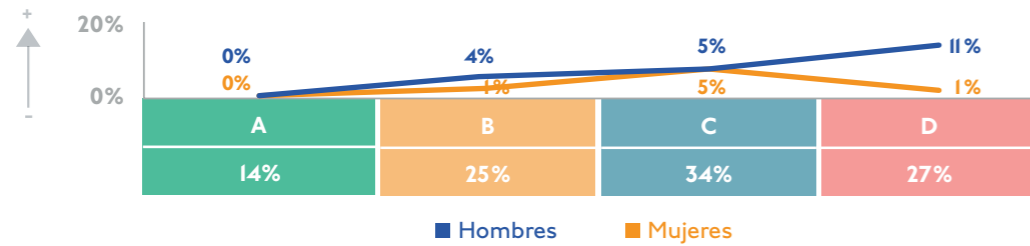
La igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres tiene muchas consecuencias positivas, como por ejemplo:

Privilegio que favorece a los hombres



³ Perotin & Robinson (2000)

Privilegio que favorece a las mujeres



8.4. Calidad de la experiencia en el trabajo

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

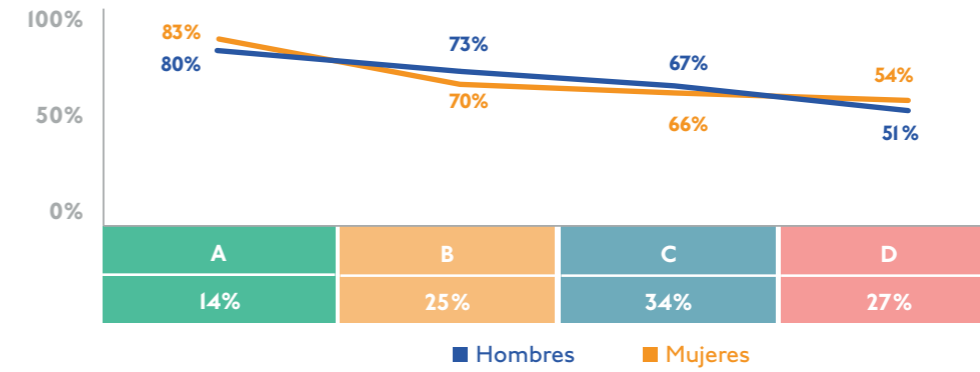
Por eso en el IFREI medimos la calidad de la experiencia de la persona en su trabajo. Lo que llamamos "fluir" se caracteriza por tres dimensiones, cuya escala desarrollaron los investigadores Schaufeli and Bakker (2003):

- **Vigor:** mide la energía que la persona es capaz de aportar a la realización de su trabajo, el deseo de comenzar la tarea que siente al empezar el día y la fortaleza que es capaz de aportar mientras lo realiza.
- **Dedicación:** se refiere al entusiasmo, la inspiración y el sentimiento de orgullo que la persona siente por su trabajo.
- **Absorción:** alude al sentimiento de felicidad mientras la persona trabaja, la capacidad de realizarlo con intensidad y la sensación de que puede centrarse en ello mientras lo desarrolla.

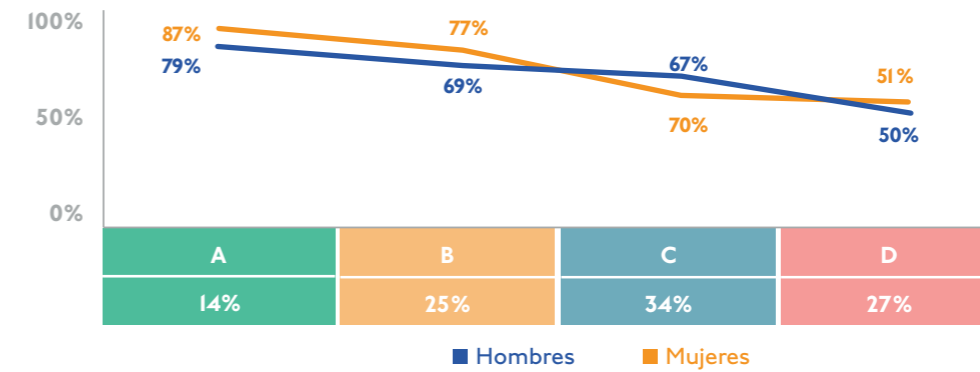
El que las personas tengan una experiencia óptima en su trabajo (fluyan) es importante, puesto que está relacionado con:

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

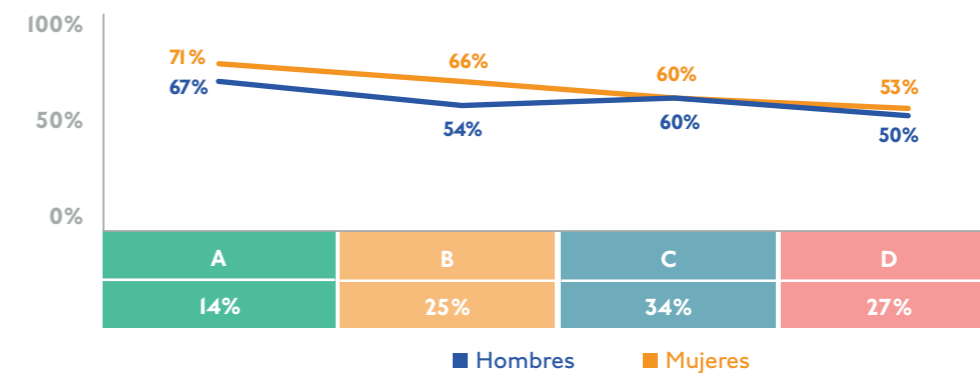
Vigor



Dedicación



Absorción



9 | Impacto de la RFC en los empleados

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

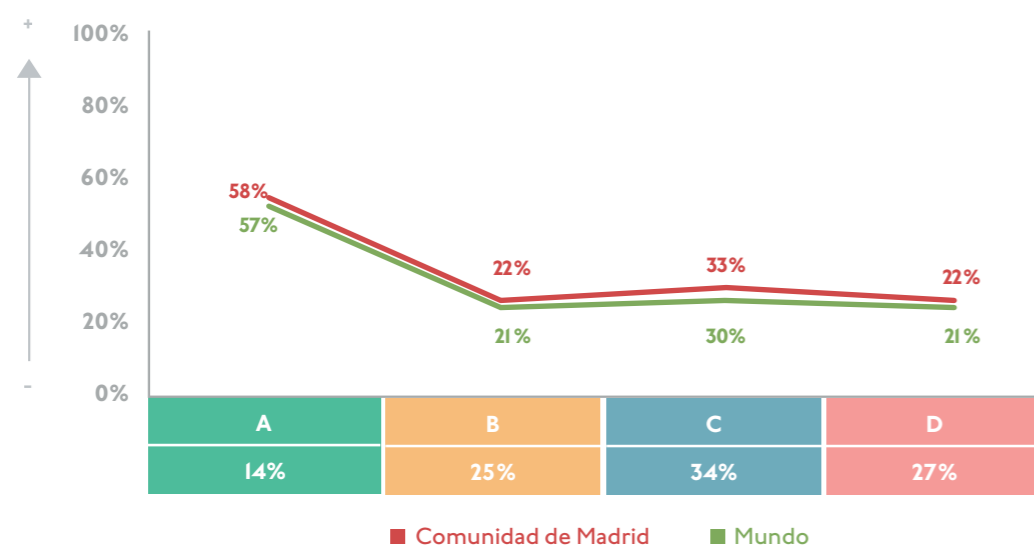
9.1. Satisfacción con la integración trabajo-familia

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

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

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

Satisfacción con la integración familiar



9.2. Motivaciones

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

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

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



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

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

9 | Impacto de la RFC en los empleados

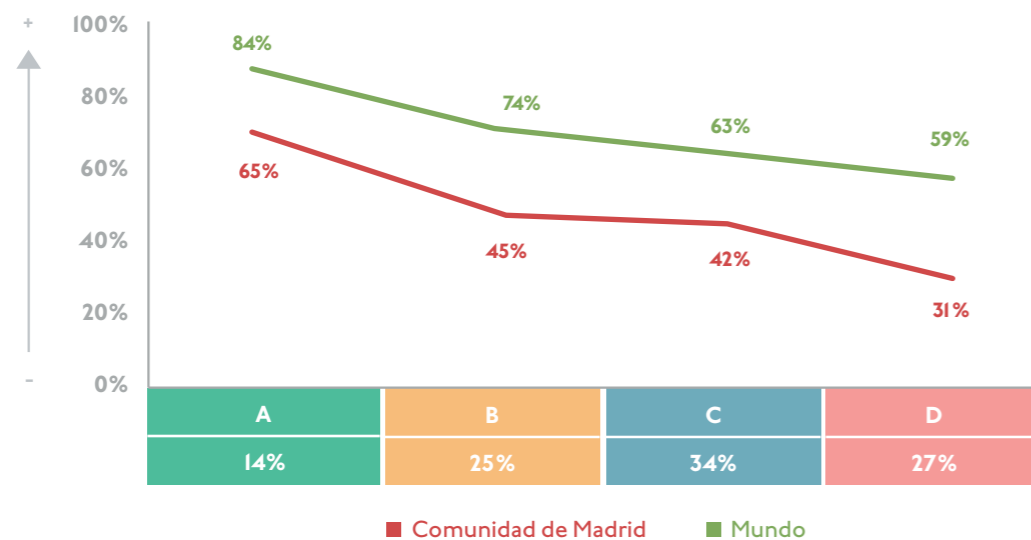
El motivo o resultado **extrínseco**, es el cómo reacciona un tercero externo a la persona que actúa. Por lo tanto, este resultado depende de la voluntad y de la capacidad de otro. Lo que habitualmente entendemos como “motivación extrínseca”, es la que lleva a realizar el trabajo por la reacción que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

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

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

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

Motivación trascendente

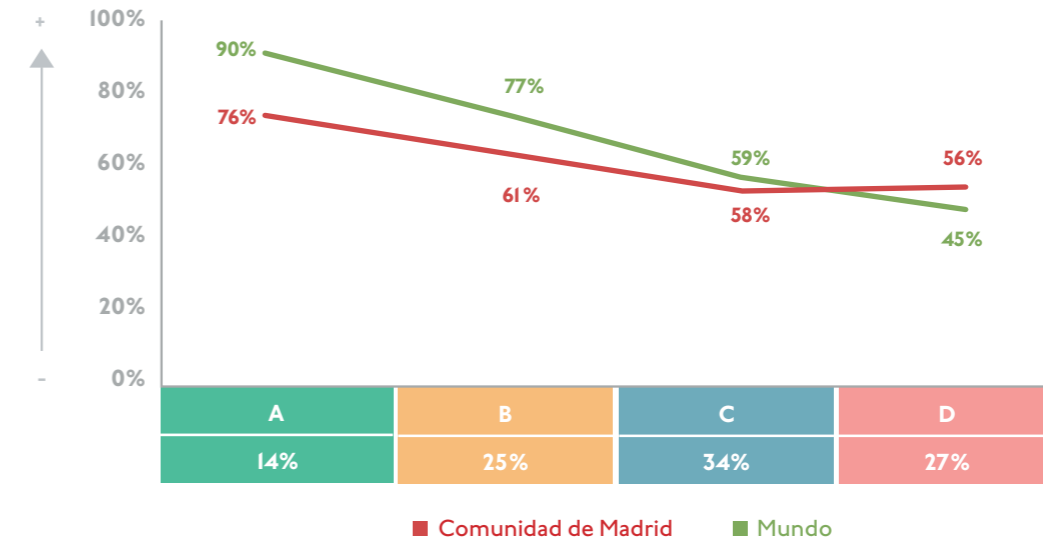


En el estudio IFREI, a lo largo de los años y en los distintos países, nos encontramos que el entorno en el que la persona realiza su trabajo está altamente relacionado con la calidad motivacional de la persona.

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

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

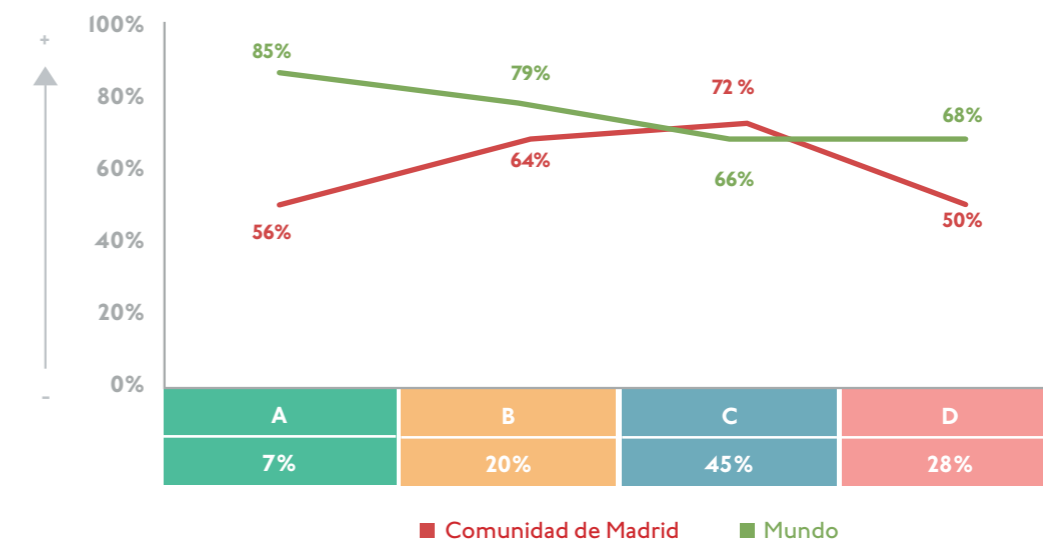
Motivación intrínseca



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

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

Motivación extrínseca



10 | Impacto de la RFC en el entorno social

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

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

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

Como hemos considerado anteriormente, el tiempo es un recurso escaso de características muy peculiares (intransferible, inelástico e incierto, entre otras).

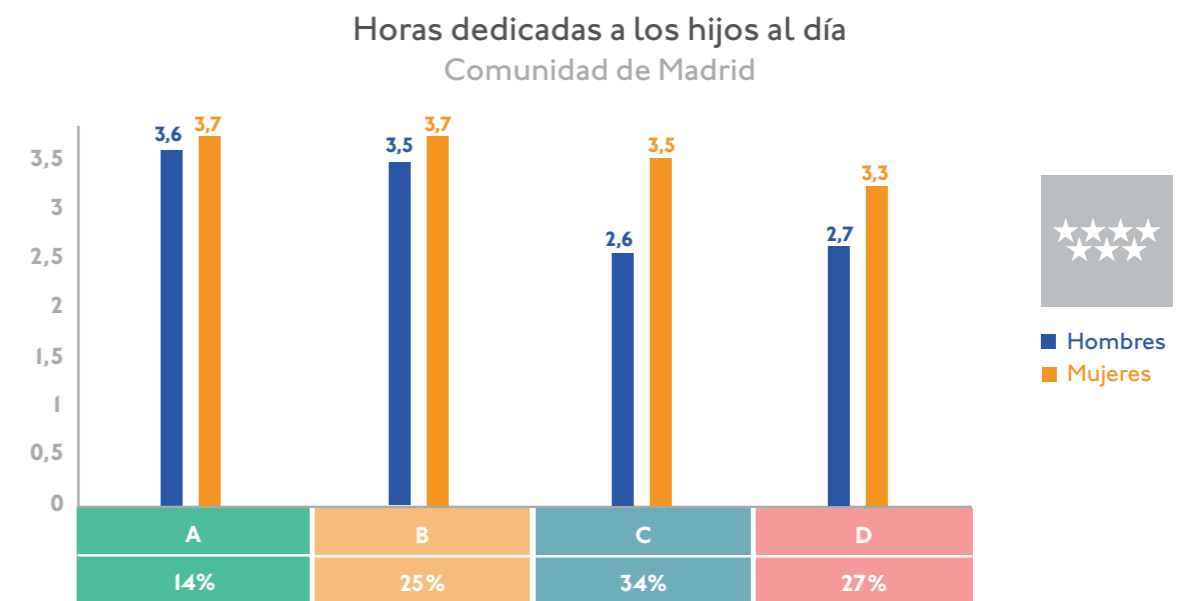
Por ello en el IFREI no solo preguntamos cuántas horas dedica la persona a su trabajo, sino también cuántas destina a su familia. Ya que podría darse el caso de que las horas que se liberan en los entornos enriquecedores y favorables, las personas las dedicasen a intereses personales no relacionados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

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

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

	NÚMERO DE HORAS AL DÍA QUE USTED PASA EXCLUSIVAMENTE CON SU HIJO	NÚMERO DE HORAS AL DÍA QUE SU PAREJA PASA EXCLUSIVAMENTE CON SU HIJO
MUJERES	3,5	2,5
HOMBRES	3	4,4

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



10.2. Aporte a la educación y bienestar de los hijos

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



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

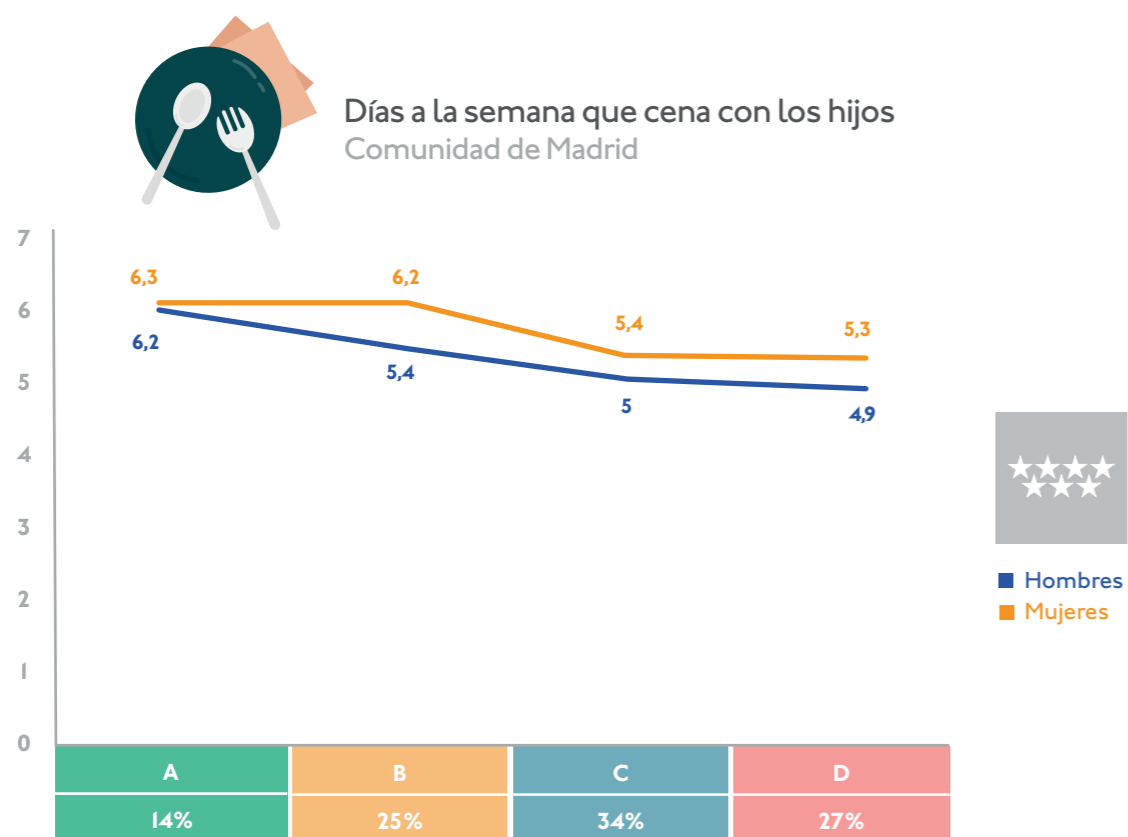
- **Buena salud socio-emocional.** Cuando se cena en familia los niños desarrollan habilidades sociales. Es decir, desarrollan la comunicación; las buenas maneras de sentarse a la mesa, coger los cubiertos, masticar e ingerir los alimentos, interrelacionarse, expresarse bien para exponer sus ideas y que las entiendan, saber escuchar y respetar las opiniones de los otros, etcétera.
- **Buena nutrición.** Se sabe que los niños que comen en familia tienden a tener una nutrición más equilibrada, puesto que los padres son los que deciden los menús en lugar de ser ellos mismos quienes eligen qué comen y en qué cantidad (Eisenberg, Olson, Neumark-Sztainer, Story, & Bearinger, 2004).

10 | Impacto de la RFC en el entorno social

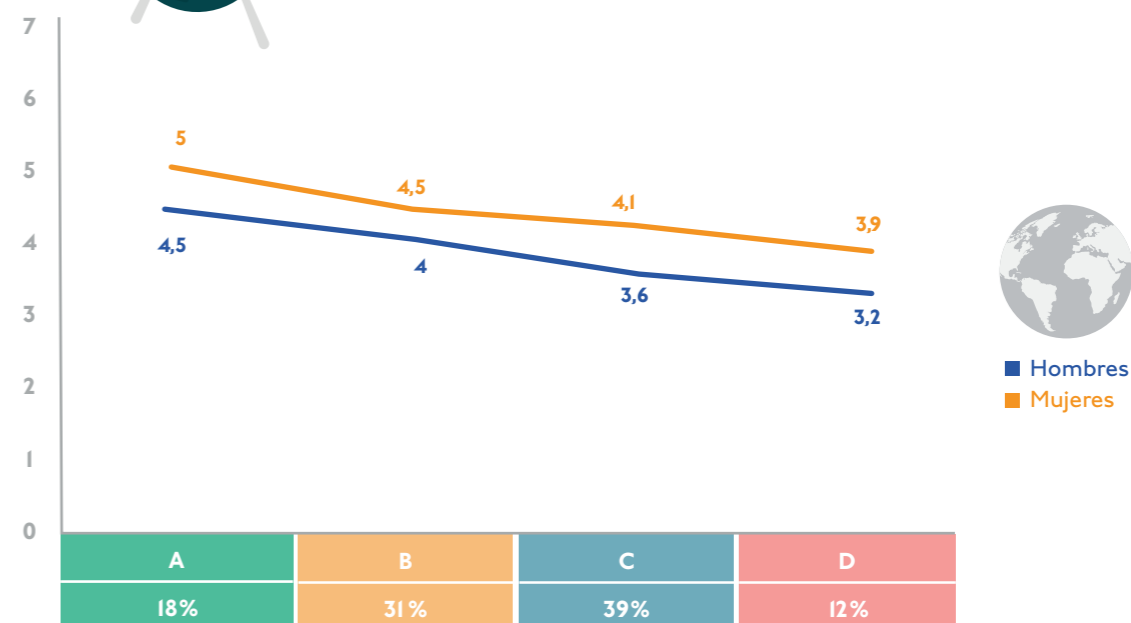
• **Menor índice de trastornos o desorden alimenticio** (como la anorexia o la bulimia). Los padres en las comidas pueden captar comentarios, comportamientos y modos de hacer propios de las primeras fases de estas enfermedades y, por lo tanto, pueden intervenir con mayor rapidez.

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

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



Días a la semana que cena con los hijos Mundo



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



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

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

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

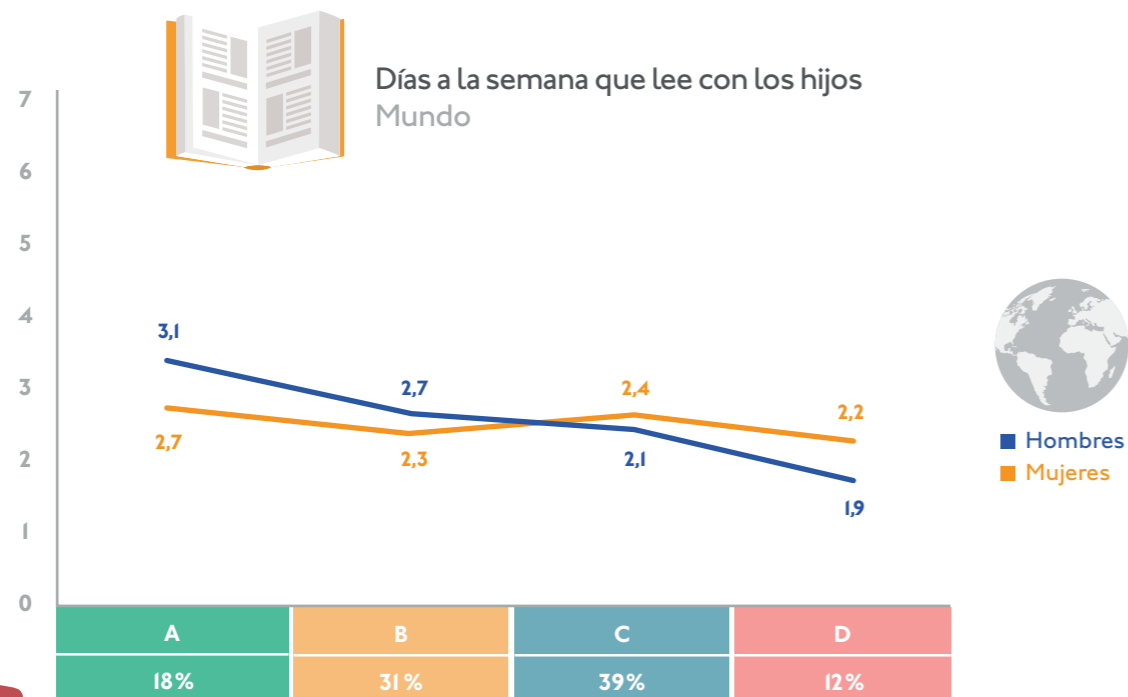
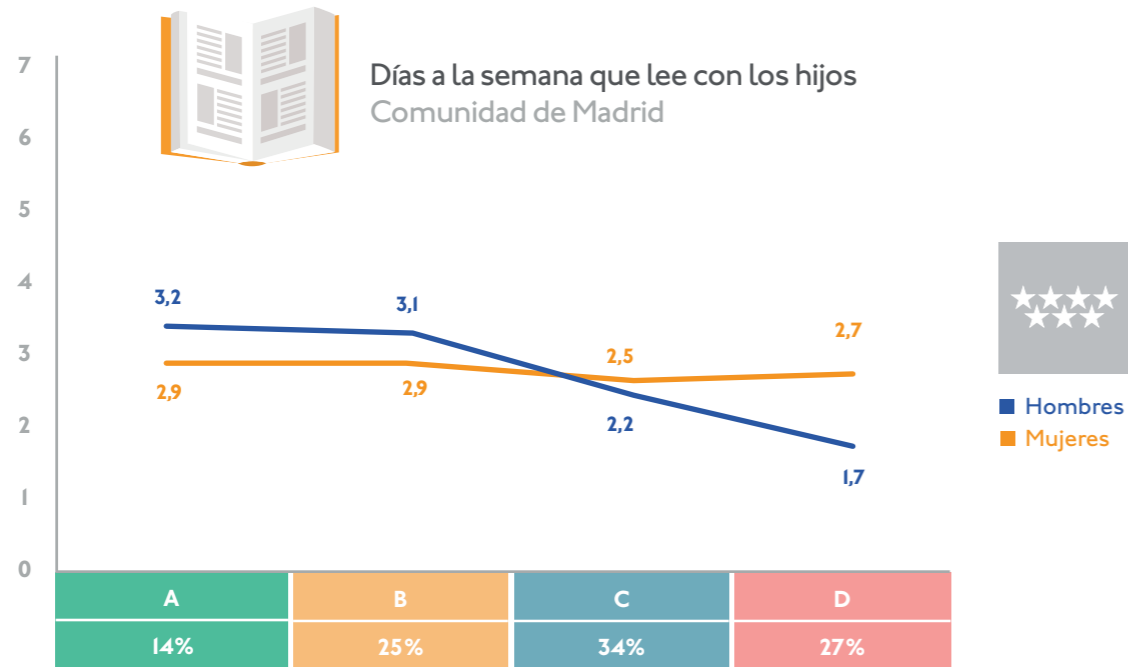
- **El pronto desarrollo de la lecto-escritura**, lo cual es de suma importancia para que el niño pueda seguir una educación primaria adecuada.
- **Desarrollo cognitivo** y de la capacidad de comprender de los hijos.
- **Mejor rendimiento académico** en años posteriores.



10 | Impacto de la RFC en el entorno social

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

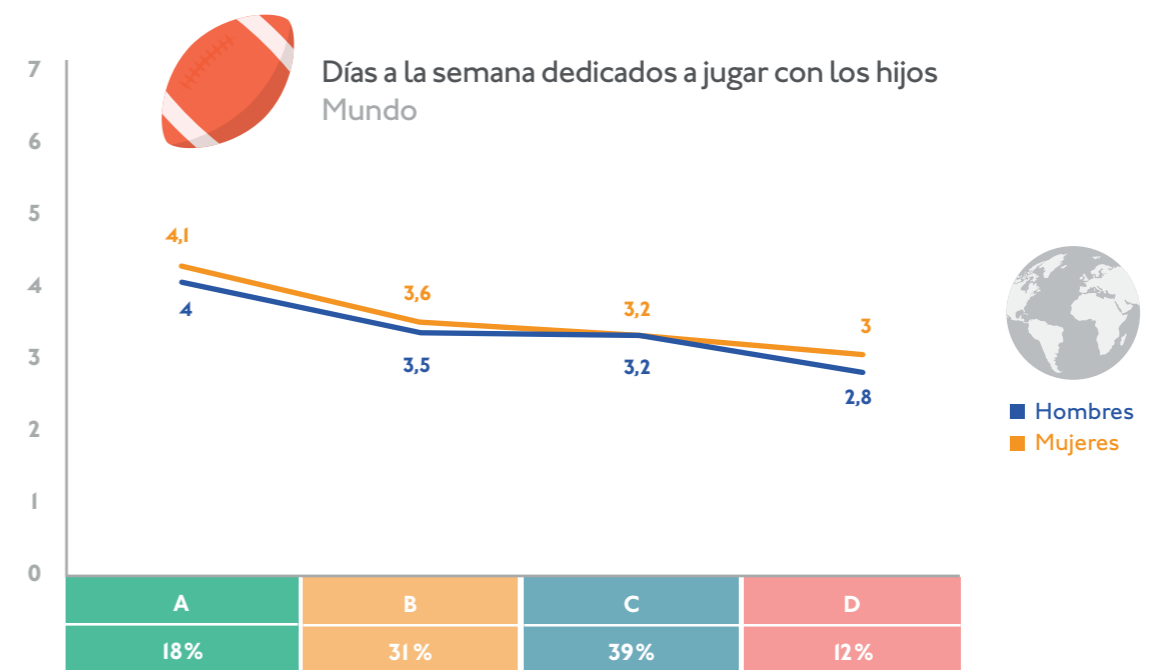
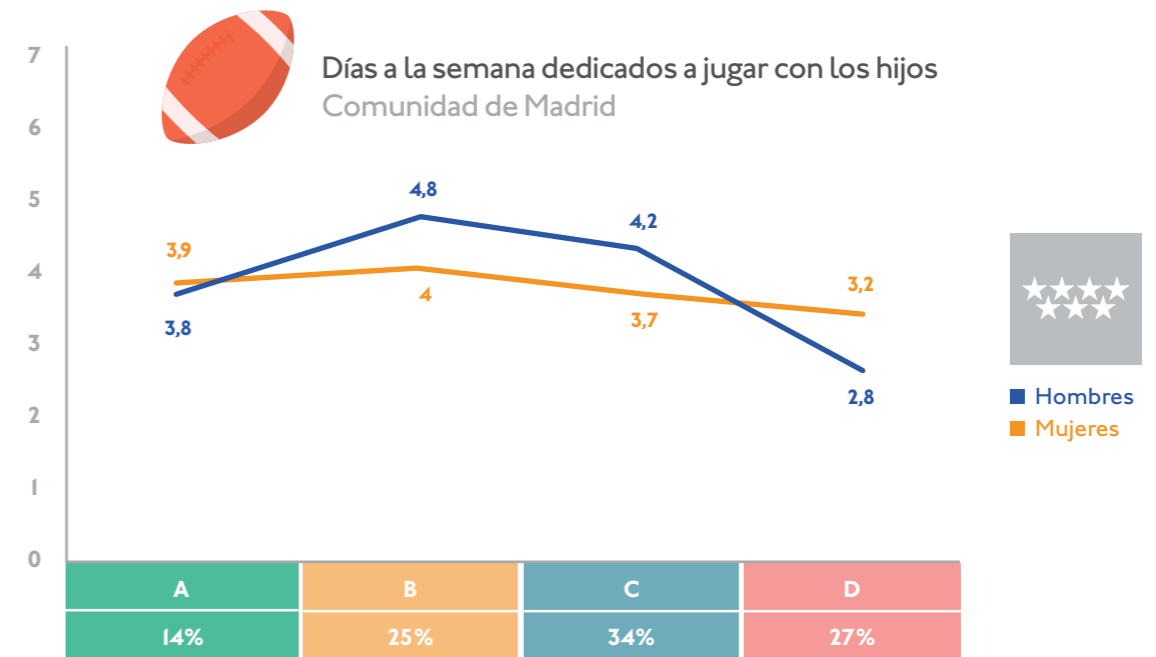
Los datos del IFREI sostienen que el entorno no influye de modo significativo el número de días que el padre lee con el hijo. Sin embargo, sí que influye el número de días que lee con la madre. Los datos también señalan que las madres, en cualquiera de los entornos, tienden a leer más días con los hijos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



Jugar



Jugar es una de las actividades interactivas más frecuentes que se realizan con los hijos. Algunos estudios (Pleck, 2010⁴) han analizado los efectos positivos que puede tener. Entre los más importantes, se encuentran reducir problemas de comportamiento y mejorar el desarrollo cognitivo.



⁴ Pleck, J.H. (2010), «Paternal involvement», The role of the father in child development, p.58.



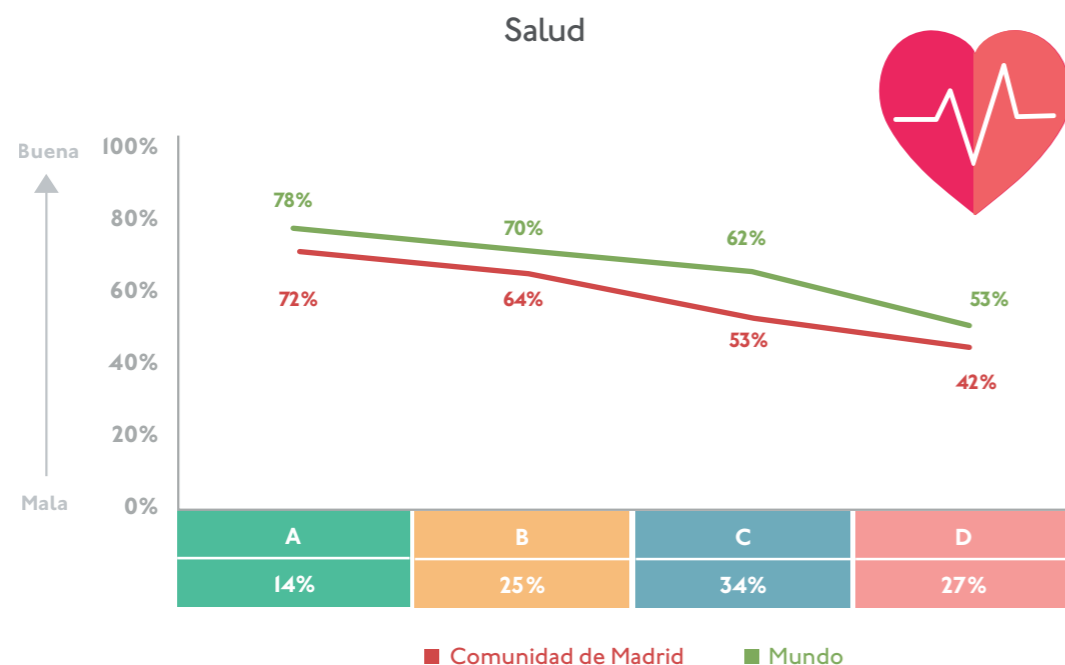
Salud

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

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

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

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



10.3. Calidad de vida

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

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

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

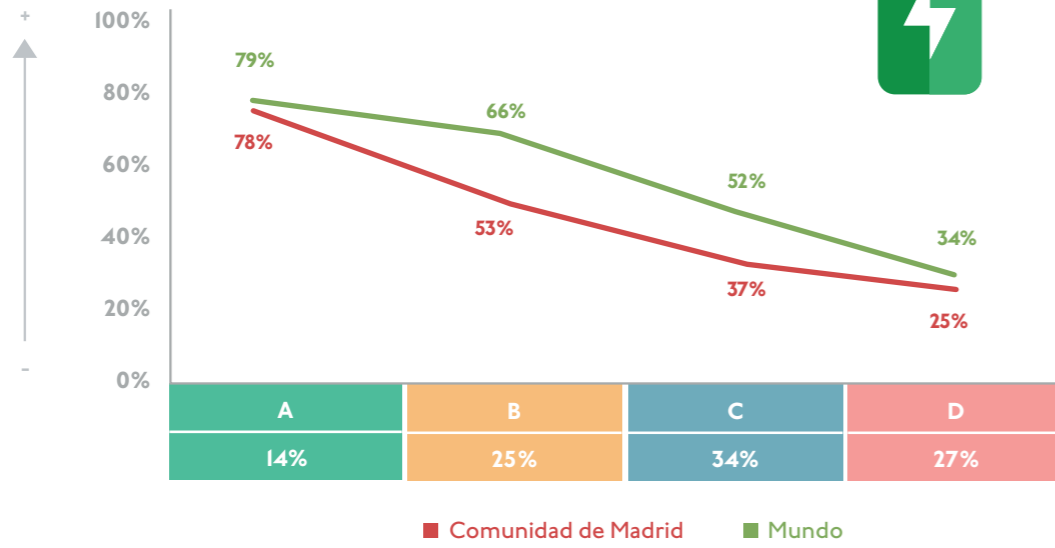
En concreto y de máxima importancia está el efecto sobre la calidad del sueño. Algunos estudios (Durmer & Dinges, 2005) muestran que una deficiente calidad del sueño está relacionada con:

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

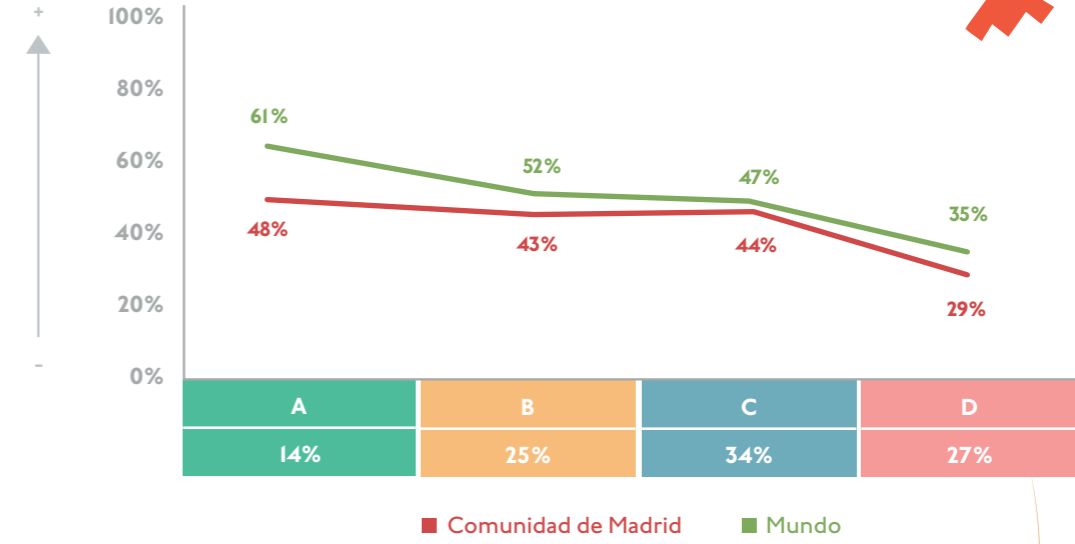
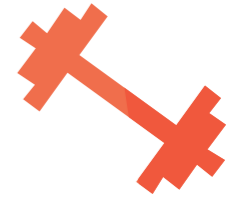
Los datos recogidos en el estudio IFREI muestran una correlación muy elevada entre el entorno de RFC y la calidad de vida medida según estos tres parámetros.



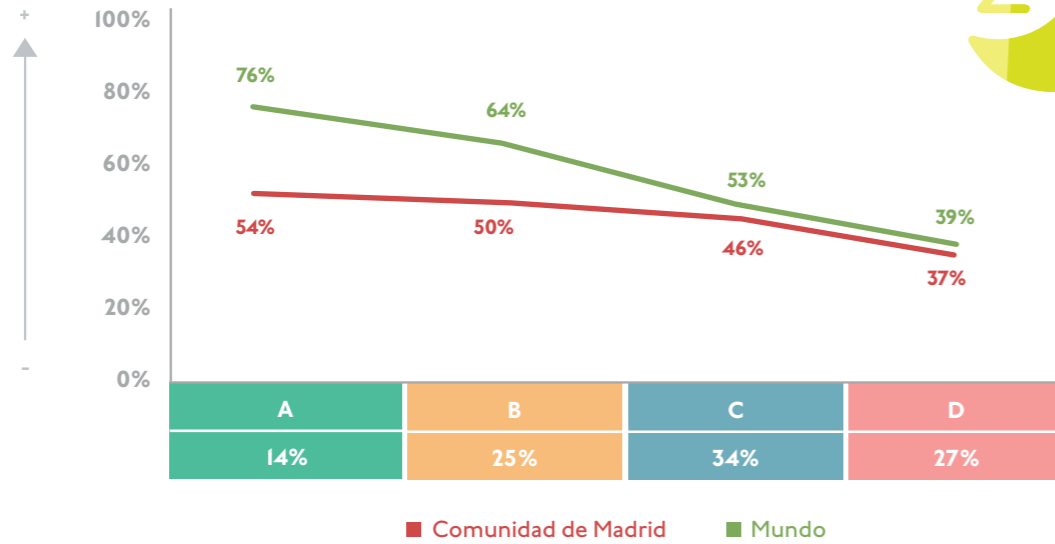
Energía



Ejercicio



Sueño





Conclusión

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

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

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

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

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

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



Resultados del Focus Group

11 | Focus Group de Conciliación

11.1. Puntos generales

La conciliación de la vida laboral y familiar es una de las líneas estratégicas principales en la gestión de personas en las organizaciones.

Durante el Focus Group, se determinaron los principales factores que afectan directamente a las plantillas, así como las medidas clave para el desarrollo tanto en el ámbito personal como en el ámbito profesional.

11.2. Objetivo

Conocer en un ambiente distendido y de primera mano la opinión de los responsables de Recursos Humanos de las empresas sobre la situación de la Conciliación Personal y Laboral en sus compañías.

11.3. Participantes

Responsables de Recursos Humanos de entre 35 y 55 años pertenecientes a distintas tipologías de empresa: Pequeñas y Medianas Empresas, Grandes Empresas y Multinacionales están representadas. Todas con base en la Comunidad de Madrid principalmente.

11.4. Hallazgos del Focus Group

¿Cuáles son las políticas más relevantes aplicadas por parte de la empresa?

- Flexibilidad tanto horaria como espacial, para que sea la propia persona quien gestione su tiempo de trabajo y su tiempo de ocio. La definición utilizada por la mayoría de los participantes fue **“menos horarios estrictos, más opciones y flexibilidad, mejores resultados para todos”**.
- Teletrabajo.
- Permisos para la atención médica sin necesidad de solicitar vacaciones o días de asuntos propios.
- Tickets guardería.
- Acumulación de horas de lactancia durante la baja por maternidad.
- App para que toda la plantilla pueda tener acceso desde su Smartphone a sus beneficios sociales.
- Facilitar los relevos en los turnos entre los propios trabajadores.
- Servicios de cuidados familiares y ayuda a domicilio.

- Vacaciones establecidas durante los periodos de Navidad y Semana Santa para conciliar las vacaciones escolares.
- Gimnasio emocional para reducir los problemas de salud y por tanto el absentismo laboral.

En base a estas medidas, los participantes coinciden en afirmar que las empresas son conscientes de que el bienestar del personal está **directamente relacionado con el rendimiento en el trabajo**. La persona es quien aporta un valor diferencial frente al resto de empresas. Por ello, **es necesaria la aplicación de una correcta estrategia de conciliación**. Lo que en un inicio puede ser un gran desembolso económico, termina siendo rentable para la empresa.

Todos están de acuerdo en que **“la comunicación con el supervisor y la relación personal que se establece es elemental para la materialización de la conciliación del trabajador”**.

En muchas ocasiones la conciliación se gestiona de una manera “no reglada”, es decir, que según la confianza que el empleado posea para plantear su situación con su superior, se ofrece un tipo de conciliación u otra. Esto puede hacer que algunos empleados salgan beneficiados y otros perjudicados.

Por ello, apuntan que el **éxito de cualquier política de conciliación** pasa porqué la conciliación sea un tema fundamental en la estrategia de liderazgo de personas.

La negociación con los sindicatos y con el comité de empresa es también fundamental para que las medidas de conciliación prosperen y sean percibidas como positivas.

¿Qué beneficios aporta una buena estrategia de conciliación de la vida laboral y familiar?

Los participantes reconocen ser más eficientes, productivos y estar más comprometidos con el trabajo, dado que la gestión personal del tiempo incrementa su compromiso con la empresa y su motivación.

La confianza en el empleado es un factor fundamental para su propio desarrollo profesional y personal. Para ello, la mayoría utiliza un KPI, indicador de marketing que ayudará a medir y cuantificar factores claves de una estrategia de marketing, encuestas a empleados y ratios de absentismo y rotación, índice de compromiso del empleado/a, etc., que les permiten ver cómo las políticas de conciliación influyen. **El acuerdo es unánime sobre cómo la implantación de nuevas medidas tiene un resultado inmediato en estos KPI's.**

Dichos KPI's son fundamentales para reportar datos a la Dirección General, justificar dichas políticas y conseguir presupuesto para hacer nuevas.

“Hay que dar resultados a la Alta Dirección y compartirlos después con todo el mundo”.

La **“mejora continua”** es clave, ya que **“las políticas deben evolucionar con la empresa y las circunstancias de la persona en cada momento”**.

Es necesario tener en cuenta la diversidad existente en la plantilla y gestionarla correctamente; no todas las personas tienen las mismas prioridades ni las mismas necesidades. Esto hace que las políticas aplicadas se lleven a cabo a raíz de resultados tanto cuantitativos como cualitativos, evitando así pérdidas económicas y rotación de personal.

Varios ejemplos planteados por los participantes son:

- El absentismo laboral se reduce considerablemente.
- Aumenta de la productividad.
- Mejora la atracción y retención del talento.
- Se produce una reducción de costes en cuanto a desplazamiento en el caso de teletrabajo.
- Mejora el posicionamiento y competitividad de la empresa.

¿Cómo averiguar las prioridades y necesidades de la plantilla?

Se ponen sobre la mesa dos herramientas fundamentales:

- **Elaboración de encuestas anónimas** con el fin de que el trabajador no se sienta cohibido y pueda decir en todo momento cómo se encuentra y lo que piensa.
- **Realización de Focus group**, una forma eficiente de detectar necesidades reales en la plantilla, plantear ideas y compartir opiniones

¿Cómo se transmiten los servicios de conciliación de los directivos a sus equipos y viceversa?

Los trabajadores destacan la comunicación como principal punto en la conciliación laboral. Además, disponer de un buen plan de medidas de conciliación y saber transmitirlo por parte de la organización es clave para que se convierta en una herramienta útil y real.

La comunicación interna tiene que hacerse por diversos canales, tanto por el digital con diseño y creación de newsletters, portal del empleado, emailings... como a través de la formación a los managers, para que sean conocedores de todas las medidas aplicadas para que puedan transmitirlos de forma directa a todos y a cada uno de los empleados/as.

II.5. Conclusiones

Se entiende la conciliación debe actuar transversalmente en la estrategia de la empresa según los trabajadores. Va mucha más allá de aplicar solamente algunas medidas concretas, como la flexibilidad horaria.

Hasta ahora la Responsabilidad Familiar Corporativa había sido un sello que muchas empresas querían conseguir por un tema de imagen, pero en la actualidad ha cobrado mucha fuerza en las organizaciones y pasa por tener políticas de Conciliación concretas, reales y tangibles, entre otras muchas. Y es eso precisamente lo que las nuevas generaciones valoran cada vez más.

Todos los componentes del grupo coinciden en resaltar el punto clave de la conciliación: la persona. Ese es el eje vertebrador de la estrategia de la organización en este ámbito. Por ello, es preferible hablar de conciliación personal en vez de conciliación... Etc.

Nos encontramos en una época en la que los trabajadores anteponen su vida personal frente a todas sus decisiones, siendo un condicionante a la hora de buscar trabajo y desarrollar su carrera dentro de la empresa.

Se hace especial hincapié en la diversidad y la individualización. **Hay que empoderar al empleado/a, escucharle y entender sus necesidades para lograr el éxito.**

Los pilares fundamentales de la Conciliación son:

- Flexibilidad.
- Adaptación a la persona (a su diversidad individual y a la del puesto de trabajo que está desempeñando).
- Servicios concretos a su disposición: cuidados familiares, médicos, ayuda doméstica, etc.
- Proyecto que le ofrece la empresa (cultura corporativa de la organización, desarrollo de su carrera).

Todas estas medidas a adoptar tienen que guardar una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, por ello, el hecho de formar parte de la estrategia de la empresa, de forma transversal y en particular del área de gestión de personas, es fundamental para el éxito de las mismas. Se trata de incorporar la conciliación familiar y profesional como proyecto propio de la Dirección General de la organización. Un buen plan de implantación acompañado por un excelente canal de comunicación con la plantilla facilitará los resultados y el retorno positivo de la estrategia en valor añadido para la empresa.

La comunicación y la capacidad de ofrecer un amplio abanico de opciones para que el empleado/a escoja, según su momento vital, es fundamental. Así mismo, la monitorización de los resultados para justificar las medidas a la Dirección es imprescindible para el mantenimiento y mejora de dichas políticas.

“Muchas veces los Comités de Dirección son reacios al cambio y es el departamento de Recursos Humanos quien va por delante del resto”.

ASPECTOS A DESTACAR

- La conciliación debe formar parte de la estrategia de la empresa.
- Cada vez se están valorando más las políticas de conciliación.
- Hablamos de “conciliación personal”: la persona es lo principal. Los trabajadores antepone su vida personal ante cualquier decisión laboral.
- La diversidad y la individualización son esenciales; hay que escuchar y entender a cada empleado.
- Los pilares fundamentales de la conciliación son: flexibilidad, adaptación a la persona, servicios concretos a su disposición y proyecto que le ofrece la empresa.
- Todas las medidas que se implanten deben estar respaldadas por la alta dirección.
- El retorno de la información entre dirección y empleados mejora los resultados.
- Se debe ofrecer a los empleados un amplio abanico de medidas de conciliación.
- La monitorización de resultados es imprescindible para informar a la Alta Dirección, mantener y mejorar las políticas.



12 | Focus Group de Empleados

12.1. Puntos generales

El Focus Group realizado se convirtió en una conversación agradable y distendida entre desconocidos que hablaban sobre qué les ofrece su empresa en materia de conciliación, cómo gestionan su día a día personal y laboral, y qué echan de menos o querrían tener.

12.2. Objetivo

Conocer de primera mano la opinión de trabajadores reales que hablan sobre su día a día laboral y personal, para poder contrastar ciertas ideas con los resultados cuantitativos obtenidos en las encuestas también realizadas dentro de este mismo estudio.

12.3. Participantes

Conseguimos un grupo muy diverso:

- **Edad:** el más joven de 27 años y la mayor de 47 años.
- **Estado civil:** casados con hijos, divorciados, con pareja y sin ella.
- **Puesto:** cargos intermedios en distintos departamentos como Marketing, Comercial, Compras, Operaciones y Atención al cliente.
- **Tipo de empresa:** Pequeña y Mediana Empresa, Gran Empresa, Multinacionales y Empresas de Trabajo Temporal.
- **Localización geográfica:** aunque algunos tienen que viajar debido a la tipología de su puesto, todos viven y trabajan en Comunidad de Madrid.

12.4. Hallazgos del Focus Group

¿Cómo es vuestro líder y cómo son vuestros compañeros? ¿Os sentís valorados cuando tenéis algún problema familiar? O de lo contrario, ¿Encontráis barreras?

La mayoría de trabajadores afirman que la conciliación entre la vida familiar y la vida profesional depende de la cultura de la empresa. **A su vez, mantienen que es muy importante que el líder escuche y apoye al equipo a la hora de tomar ciertas decisiones que pueden afectar en el trabajo o en la vida familiar.**

Los empleados de multinacionales disponen de absoluta flexibilidad a la hora de gestionar cualquier situación familiar, principalmente en lo que respecta a la “flexibilidad horaria, teletrabajo, permisos para el médico, etc.”.

Los trabajadores perciben que el papel de su manager es decisivo a la hora de tomar decisiones respecto a la conciliación familiar y laboral.

Ante problemas o circunstancias familiares de mayor duración, muchos tienen el apoyo absoluto de sus jefes y compañeros, pues en caso contrario, hubiesen tenido que solicitar alguna excedencia. La minoría, por el contrario, debe lidiar entre el trabajo y la familia.

¿Consideráis que las políticas de conciliación son necesarias para atraer y retener el talento?, ¿Qué importancia le dais al salario que percibís respecto a las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar?

La conciliación de la vida laboral y familiar es algo fundamental para todos los integrantes, ya que afecta directamente al rendimiento en el trabajo y al bienestar de las personas.

Tal es su importancia que **la mayoría de los participantes serían capaces de reducir su salario entre un 15% y un 30%** para obtener mejores políticas de conciliación, **mientras que solo alguno de ellos cree que debe ser equitativo:** no tienen que renunciar a algo para obtener lo otro.

Estas medidas son esenciales a la hora de tomar decisiones tanto para elegir un nuevo empleo, como para quedarse en la misma empresa.

¿Qué porcentaje de tiempo dedicáis a la vida laboral y a la vida familiar? ¿Cómo creéis que debería de ser?

Los empleados consideran que es muy difícil poder medir los tiempos, pero **destacan la dificultad para conciliar la vida laboral y familiar.** Dedicar más tiempo a la familia o tomar ciertas decisiones personales, en muchas ocasiones, supone menos desarrollo profesional.

“Las empresas llevan inevitablemente otro ritmo de trabajo”

Para los integrantes **la maternidad supone un punto de inflexión en el desarrollo profesional.** Afirman que es inevitable quedarse obsoleto o que se deje de contar con ellos en determinadas decisiones laborales. En función del puesto de trabajo que se desempeñe, afecta en mayor o menor grado, pero en cualquiera de los casos, siempre se pierde responsabilidad.

Dentro de la pareja siempre hay uno que tiene que renunciar o al trabajo o al cuidado de su hijo, ya que es muy complicado ser equitativo, sobre todo si los viajes laborales forman parte de su rutina.

La conciliación entre trabajo y familia es una opción absolutamente personal donde cada persona decide qué peso tiene cada una de las facetas de su vida.

“Todo depende de la cultura de la empresa”

En los países nórdicos obligan a los trabajadores a cogerse la baja por paternidad, mientras que en España no está bien visto.

¿Qué políticas de conciliación tiene vuestra empresa?, ¿crees que dan respuesta a tus necesidades?

Los empleados de multinacionales enumeran varias políticas de conciliación:

- Un mes más para la baja de maternidad.
- Gimnasio.
- Seguro médico.
- Plan de pensiones.
- Vales para guardería.
- Tarjeta transporte.
- Día libre en tu cumpleaños.
- Algunos servicios de ayuda a domicilio para mí y mi familia.

En cambio, los trabajadores de pequeñas empresas, apenas disponen de políticas de conciliación tan delimitadas. Únicamente tienen la posibilidad de obtener horario flexible o teletrabajar.

El vínculo personal entre trabajador, supervisor y empresa es lo más valorado por parte de las personas de una organización. Es el vínculo personal el que facilitará una mayor comprensión a la hora de aplicar distintas opciones de conciliación.

Aunque afirman que es necesario teletrabajar, al menos, un día por semana, ponen énfasis a la parte negativa de esta práctica: conlleva menos compañerismo y, en consecuencia, alejarse de la mentalidad de la empresa, sentirse menos implicado en las decisiones y en la cultura de la misma.

Cada medida aplicada para conciliar la vida laboral y familiar depende del momento y circunstancia de cada persona. No obstante, tener para elegir, siempre ayudará a la hora de conciliar.

¿Cómo os comunican las políticas de conciliación?

Ninguna de las políticas de conciliación se ha comunicado oficialmente por la empresa.

Los trabajadores son conscientes de ellas con el paso del tiempo y a través del boca a boca. La falta de comunicación por parte de los superiores en materia de conciliación de la vida laboral y familiar, hace que dichas políticas no sean consistentes y no tengan respaldo por parte de los mismos.

¿Qué me gustaría tener y no tengo?

La mayoría coinciden en que la cercanía con la empresa es un factor fundamental para que exista una buena conciliación de la vida laboral y familiar, ya que se pierde mucho tiempo en los desplazamientos de casa a la oficina.

Una minoría destaca como medida la formación para estar en reciclaje constante y completamente actualizados.

Los participantes coinciden en que todo depende del momento de cada persona, ya que lo que para una persona puede ser de gran importancia, para otra puede ser irrelevante.

La empresa tiene que saber aportar a sus trabajadores de manera individualizada la mejor política de conciliación posible.

12.5. Conclusiones

Todos los integrantes del Focus Group coinciden en que **el equipo humano es una de las cuestiones más relevantes a tener en cuenta para la conciliación de la vida laboral y familiar.**

La clave para retener y atraer el talento es fomentar un buen ambiente de trabajo entre los jefes y los compañeros. De lo contrario, un ambiente hostil o problemático, conlleva que no desconectes durante tu vida personal y no puedas conciliar de la misma forma por muchas facilidades que te puedan dar.

Se ha reiterado en varias ocasiones la siguiente frase: **“Todo depende de la cultura de la empresa”.** Los valores que la empresa quiera inculcar a sus trabajadores siempre van a verse reflejados a la hora de tomar decisiones personales. Un buen manager, debe apoyar todas aquellas circunstancias personales en las que cada trabajador se pueda ver envuelto dentro de su carrera profesional.

La organización debe saber individualizar todas aquellas necesidades y saber adaptarse al momento de cada persona.

Verse respaldado por tu manager y por un buen clima laboral, ayudará en la atracción y retención del talento.

Cuando se les plantea si están de acuerdo con qué una buena Conciliación se basa (como se concluyó en el Focus Group de responsables de Recursos Humanos) en:

- Flexibilidad.
- Adaptación a la persona (a su diversidad individual y a la del puesto de trabajo que está desempeñando).
- Servicios concretos a su disposición: cuidados familiares, médicos, ayuda doméstica, etc.
- Proyecto que le ofrece la empresa (cultura corporativa de la organización, desarrollo de su carrera).

ASPECTOS A DESTACAR

- El equipo humano es una de las cuestiones más relevantes a tener en cuenta para la conciliación de la vida laboral y familiar.
- La clave para atraer y retener talento es fomentar un buen ambiente de trabajo.
- La cultura de la empresa influye en la toma de decisiones personales de los empleados.
- Un buen manager debe apoyar todas las circunstancias personales de su equipo. Tener su respaldo y un buen clima laboral ayuda a la atracción y retención del talento.
- La organización debe individualizar las necesidades de cada persona y adaptarse a cada una de ellas.
- Los pilares fundamentales de la conciliación son: flexibilidad, adaptación a la persona, servicios concretos a su disposición y proyecto que le ofrece la empresa.



13 | Conclusiones de ambos Focus Group

	POLÍTICAS MÁS VALORADAS	PROS 	CONTRAS 
	Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión personal del tiempo y del trabajo: "Menos horarios, más objetivos" • Bienestar personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso por parte del empleado • Gran inversión en recursos para controlar los horarios • Falta de compañerismo y relación con los superiores
	Adaptación a la persona (diversidad individual y puesto de trabajo que desempeña)	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdad • Evitar la gestión "no reglada" • No discriminar • No depender del jefe que te toque • Reducir el absentismo laboral • Más productividad • Atracción y retención del talento • Reducción de costes (en caso de teletrabajo) • Posicionamiento y competitividad de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor inversión económica por parte de la empresa • Discrepancias entre los compañeros y en consecuencia malestar de los mismos
	Servicios a su disposición: cuidados familiares, médicos, ayuda doméstica...	<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar personal 	
	Proyecto que le ofrece la empresa: cultura corporativa, desarrollo de su carrera...	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Eficiencia, productividad, compromiso • Desarrollo profesional y personal • No discriminar • Retorno de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran compromiso de los superiores por cumplir con lo ofrecido junto con una correcta estrategia de acción • Invertir en actividades que fomenten el rendimiento entre los trabajadores





**Países colaboradores
del estudio IFREI
sobre RFC**

E | Países colaboradores del estudio IFREI sobre RFC

Argentina



Patricia Debeljuh

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

Durante más de diez años fue profesora titular ordinaria en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) de Ética, Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable en las maestrías de la Escuela de Dirección de Empresas.

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



María Elena Ordóñez Revuelta

Actualmente trabaja como coordinadora e investigadora sénior en el CONFyE del IAE Business School de la Universidad Austral en Argentina. Doctora en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por la Universidad de Navarra (2014) y, MBA en el IAE Business School (2003).

Su trayectoria, tanto profesional como investigadora, se ha centrado en temas relacionados con la RFC, el liderazgo en las organizaciones y la integración familia-trabajo en la gestión empresarial. Ha sido profesora en la UADE y en la UIC en materia de gestión de proyectos y diseño, y evaluación de políticas familiares.

Ha trabajado en diversas empresas latinoamericanas como consultora, enfocada en el asesoramiento, la gestión de proyectos en áreas de dirección de personas, conciliación trabajo-familia, RSE e inversión.

Chile



María José Bosch

Directora del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School y profesora asociada de la misma escuela. Investiga y enseña en materias de dirección de personas como conciliación trabajo-familia, liderazgo, liderazgo femenino, desarrollo de competencias, diferencias culturales, confianza y comportamiento organizacional. Asimismo, dirige el Club IFREI Chile, que es el punto de encuentro para empresas interesadas en desarrollar entornos que promuevan la RFC.



María Paz Riumalló

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



Roberta Capelli

Coordinadora del Club IFREI Chile. Investiga en temas de dirección de personas como conciliación trabajo-familia, y liderazgo femenino. Es administradora de servicios en la Universidad de los Andes.

Colombia



Sandra Idrovo

Doctora cum laude en Comunicación y máster summa cum laude en Ciencias de la Información, ambos por la Universidad de Navarra. Es directora de investigación y fue directora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones en Inalde Business School. Consultora en temas de conciliación trabajo-familia, ha dictado conferencias y ha presentado trabajos de investigación sobre temas de comunicación y cultura, y cultura y empresa en Ecuador, Estados Unidos, Italia, Turquía, Inglaterra y Uruguay.



Carolina Torres

Internacionalista y politóloga por la Universidad del Rosario, además de especialista en gestión de proyectos para el desarrollo por la Universidad Externado de Colombia.

También es investigadora del Área de Dirección de Personas en las Organizaciones en Inalde Business School, enfocada en temas de RSC y conciliación trabajo-familia.

Filipinas



María Victoria Caparas

Profesora asociada de la University of Asia Pacific. Imparte cursos de Gestión de Recursos Humanos y Métodos de Investigación de Gestión. Doctora en Gestión por la Universidad de Navarra, máster en Administración de Negocios por la University of London y licenciada summa cum laude en Administración de Negocios por la University of the East. Es la principal investigadora del Club IFREI en Filipinas y participó en uno de los grupos expertos de las Naciones Unidas sobre la preparación de Año Internacional de la Familia en 2014.

Guatemala



Hugo Cruz

Doctor *cum laude* en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por la Universidad de Navarra, su tesis doctoral versó acerca de los efectos de los entornos familiarmente responsables sobre la motivación de los colaboradores. Es director académico de UNIS Business School y director ejecutivo del Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa, ambas instituciones de la Universidad del Istmo (Guatemala). Es socio consultor de NCH&Partners y, desde 2009, colabora con el ICWF en la aplicación del IFREI en Guatemala.



María Olga Umaña

Licenciada *cum laude* en Administración de Empresas por la Universidad Francisco Marroquín, cuenta con un MBA con énfasis en mercadeo y ha desarrollado toda una trayectoria laboral en el campo de la investigación de mercados y mejora de estrategias de marketing. Actualmente es socia de Action Market, empresa especializada en investigación cuantitativa y cualitativa de mercados. Desde 2009, ha colaborado con el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa de la Universidad del Istmo en la

ejecución de varios proyectos de investigación en el área de trabajo balance-familia y ética empresarial, entre los cuales se halla la aplicación del IFREI en Guatemala.



Elisa Gómez de Rodríguez

Licenciada en Mercadotecnia por la Universidad Rafael Landívar y máster en Educación Universitaria por la Universidad del Istmo. Tras una exitosa trayectoria profesional en empresas de gran calado como Colgate-Palmolive, decidió independizarse y fundar Action Market, compañía especializada en investigación cuantitativa y cualitativa de mercados. Desde 2009 ha colaborado con el Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa de la Universidad del Istmo en la ejecución de varios proyectos de investigación

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

El Salvador



Carmen Elena Hernández de Velado (Kalena)

Máster en Matrimonio y Familia por la Universidad de Navarra, máster en Bioética (2007) por la misma Universidad, en alianza con la Universidad del Istmo, donde también cursó un máster en Docencia. Actualmente realiza su tesis (promoción 2016).

Recibió el diploma que la acredita como experta en formación por competencias (área gerencial), del programa piloto de la modalidad a distancia, con el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de Milán (Italia) y en alianza con el Insaforp. Colabora como columnista en la sección editorial de La Prensa Gráfica desde 1990 y también escribe para la revista femenina Ella, en la sección «Estilos», publicada por ese mismo periódico mensualmente.

Es fundadora y presidenta de la fundación Emprepas, miembro del comité nacional de Balance Familia y Trabajo y del comité de RSC de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP). Le fue otorgado el reconocimiento de Profesional del Año 2014 por la Universidad Dr. José Matías Delgado (UJMD), en El Salvador, en la cual obtuvo una licenciatura en Administración de Empresas, cuya tesis recibió la primera mención honorífica otorgada en la Facultad de Economía de esa alma mater.



Emma de los Santos

Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA). Durante diez años trabajó en la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL), en diversas unidades administrativas. Seguidamente, fue directora ejecutiva del Centro de Capacitación Profesional para la Mujer Siramá y, a continuación, desarrolló su trayectoria profesional como consultora de organismos no gubernamentales coordinando planes estratégicos con enfoque de procesos bajo normas ISO.

Desde el año 2012 se ha desempeñado de forma paralela como coordinadora técnica del plan piloto realizado por fundación Emprepas junto a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), dirigiendo a nivel local la investigación IFREI 2.0. En los últimos años, también se ha dedicado a dirigir junto con su esposo una empresa familiar.

México



María del Carmen Bernal

Directora del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD), así como profesora del Área de Dirección de Personal del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE Business School). Es doctora en Pedagogía por la Universidad de Navarra (España). Ha sido consejera del Instituto Mexicano de Investigación de la Familia y la Población (IMIFAP), así como de varias instituciones educativas. Participa como comentarista invitada en el programa de Red empresarial, 88.1 FM de Radio Red, con

Alonso Castellet, sobre temas de mujer y liderazgo, y como conferenciante invitada en distintos foros. En octubre de 2011 recibió el reconocimiento Mujer Construye por su labor investigadora en temas de educación y mujer. Autora de diversos artículos y publicaciones relacionados con la educación, la mujer y el liderazgo, y la diversidad e inclusión. Miembro de la delegación mexicana del Women's Forum for the Economy and Society y del consejo consultivo de Igualdad de Género e Inclusión de Walmart de México. Presidenta del Consejo de Patronos del Colegio Montefalco, de Morelos (México), y delegada de México en el G20 para el W20 en Turquía y China.



Alejandra Moreno

Directora de investigación del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección del IPADE (México). Ingeniera industrial por la Universidad Panamericana y máster en Administración por la Universidad La Salle. Es experta en el tema de inclusión del talento femenino en las organizaciones. Es asesora de empresas en temas relacionados con el área de recursos humanos y planeación estratégica, además de coach certificado para ejecutivos y mentora de empresarias de alto impacto del programa Vital Voices.

Ha participado como conferenciante en la Canacindra, Coparmex, PAN, grupo Alta Dirección y diversas instituciones. Es autora del libro: Rostros femeninos en la Alta Dirección, Pe&A (2014); y coautora de libros como: Mujer y liderazgo, LID Editorial, México (2010); Talento femenino en la Alta Dirección en México, LID Editorial, México (2012); y En busca de un modelo, IPADE (2014).



Jennifer Sánchez Álvarez

Investigadora del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección del IPADE (México), pedagoga por la Universidad Panamericana y estudiante de Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Es experta en el tema de talento femenino, género y política educativa. Anteriormente, participó como estudiante embajadora de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Es asesora académica del Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE).

Ha participado en proyectos de investigación sobre las conexiones intergeneracionales y talento femenino en la empresa, así como en proyectos de legislación educativa en la Cámara de Diputados.

República Dominicana



Carlos Martí

Profesor titular residente de Dirección de Personas en las Organizaciones de la Barna Management School (República Dominicana). Ha trabajado como investigador durante nueve años en diferentes departamentos y cátedras del IESE Business School. De forma paralela, ha asesorado a empresas desde las firmas consultoras Madrid Consulting Group y Dog Comunicación, de la que fue socio fundador. Sus áreas de especialización, consultoría e investigación se centran en el desarrollo y la transformación de organizaciones, dirección

estratégica de personas, comunicación organizacional, comportamiento humano en las organizaciones y desarrollo de competencias de liderazgo de directivos. Actualmente, combina la docencia e investigación con la consultoría de dirección, y pertenece a las redes de investigación Cross Cultural Management Network e International Center for Work and Family de IESE Business School.



Otros países colaboradores

Erasmus University Rotterdam, Países Bajos



Escola de Direção e Negócios, Portugal



Work & Family Foundation, Canadá



University of Macau, China



University of Waikato, Nueva Zelanda



Universidad Monteávila, Venezuela



La Empresa y la Familia, Costa Rica



Instituto de Desarrollo Empresarial, Ecuador



Lagos Business School, Nigeria

School of Human Resource Management, Canadá



ELIS, Italia



Politecnico Milan, Italia



Escuela de Dirección Universidad de Piura, Perú



Instituto Superior de Empresa, Brasil



Strathmore Business School, Kenia





Bibliografía

F | Bibliografía

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

- **Schaufeli W., and Bakker, A.,** (2003). Utrecht Work Engagement Scale. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University.
- **Thompson, C., Beauvais, L. Lyness, K.** (1999). When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict, *Journal of Vocational Behavior* 54, 392–415.
- **Valcour, M.** (2007). Work–Based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction With Work–Family Balance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6): 1512–1523.

Enlaces de interés



IESE
www.iese.edu



IFREI- IESE Family Responsible Employer Index
ifrei.iese.edu



International Center for Work and Family
www.iese.edu/en/faculty-research/research-centers/icwf



Work Family Foundation Canadá
www.workfamilyfoundation.org





AGRADECIMIENTO

Agradecimiento general a todas las empresas que han colaborado en el estudio y en particular a **Thales, MSD, Cepsa, Deoleo, Yinglui Solar y Diageo** por haber participado en alguno de los Focus Group.

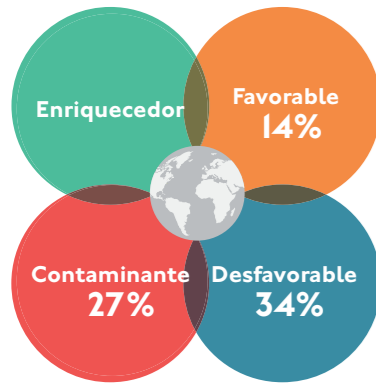
¿QUÉ TIPO DE ENTORNOS PREDOMINAN?

Cuatro categorías de entornos laborales según apoyen más o menos el equilibrio entre la vida personal y familiar de los empleados



Entre los trabajadores madrileños...

El 61 % está insatisfecho con su entorno de trabajo, muy por encima del 51 % que arroja la misma encuesta a nivel mundial:



El 34% define su ambiente laboral como **desfavorable**. El 27% trabaja en entorno **contaminante**, que entorpece sistemáticamente la conciliación. El 14% trabaja en un entorno laboral que favorece la **conciliación sistemáticamente**, porcentaje inferior a la media del resto de países (18%).

COSTES ECONÓMICOS, PERSONALES Y SOCIALES

Costes derivados de la ausencia de compromiso real con la conciliación



LOS ENTORNOS LABORALES DESFAVORABLES O CONTAMINANTES

...conllevan empleados insatisfechos, menos comprometidos, más expuestos a conflictos familiares por trabajo y más propensos a abandonar la empresa. Todo ello se traduce en menor eficiencia y mayores costes administrativos y de contratación.



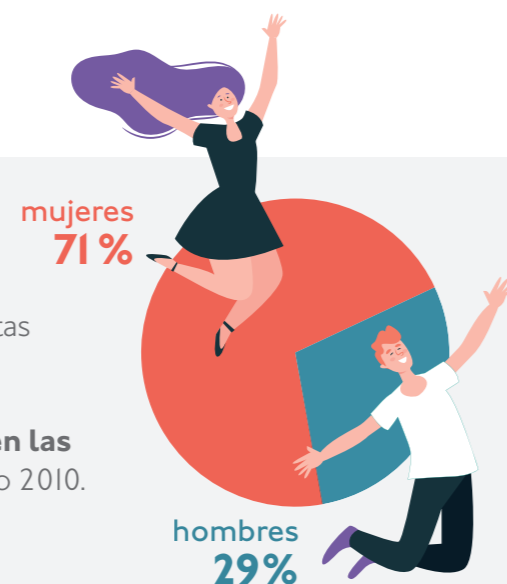
LAS EMPRESAS SENSIBLES A LA CONCILIACIÓN

...se perciben como más justas y comprometidas con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

SOBRE LA INVESTIGACIÓN

El estudio está basado en la **respuesta de 414 personas** con distintas situaciones familiares y niveles de responsabilidad en el trabajo:

Y también en la **comparación de estos datos con los recogidos en las encuestas a escala mundial** que se vienen realizando desde el año 2010.



ESTUDIO DE RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA de La Comunidad de Madrid

RESUMEN EJECUTIVO del Estudio IFREI



ESTUDIO DE RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA de La Comunidad de Madrid



RESUMEN EJECUTIVO del Estudio IFREI

RESUMEN EJECUTIVO

del Estudio IFREI

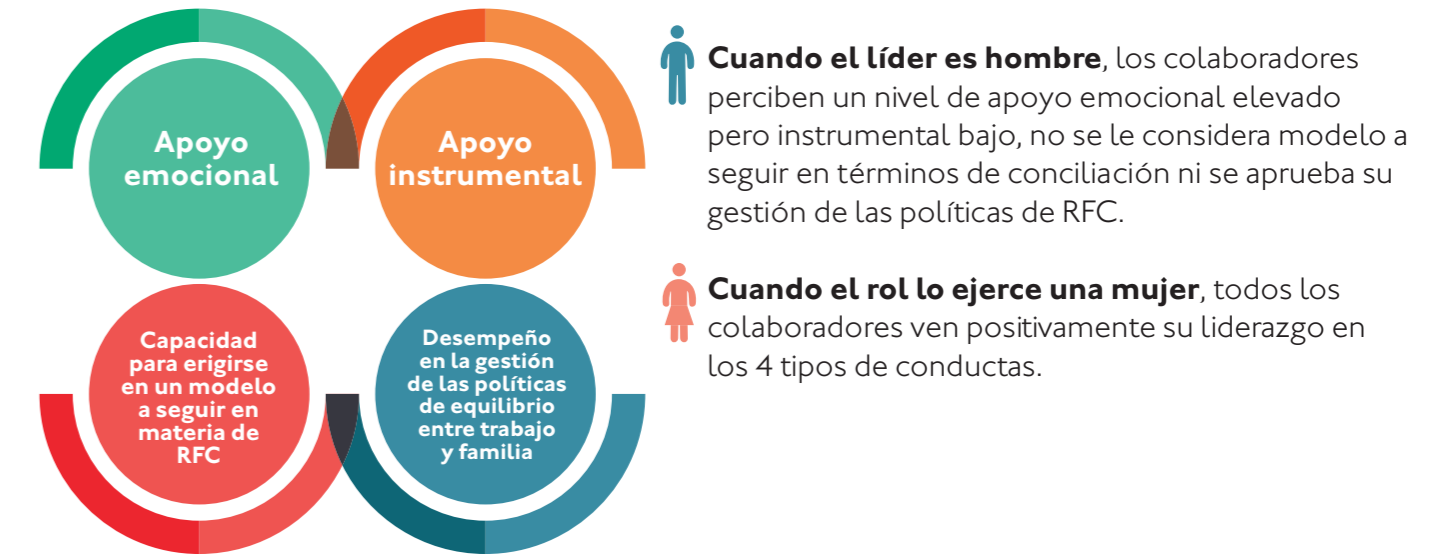
POLÍTICAS FORMALES INSUFICIENTES

FALTA DE APOYO DE LOS SUPERVISORES

¿Cuáles son las medidas de flexibilidad más comunes en las empresas madrileñas?



4 conductas del supervisor que facilitan la conciliación de los empleados



EL INFLUJO DE LA CULTURA CORPORATIVA

Influencia en la aplicación efectiva de políticas de RFC de:

- Supervisores directos.
- La actitud de los colegas de trabajo.
- Principios y valores de la cultura empresarial.

Realidad empresarial

- **4 de cada 10 hombres y 6 de cada 10 mujeres** perciben que utilizar las políticas de RFC puede penalizar su desarrollo en la empresa.
- **40% de mujeres y 25% de hombres** creen que hacer uso de excedencias para cuidar a los hijos puede ser mal visto por sus compañeros.
- **32% de hombres y 47% de mujeres** siente que la empresa les presiona para trabajar más allá de lo establecido o se espera de ellos que antepongan el trabajo a la familia.



El **61%** de los empleados en la Comunidad de Madrid cree que su entorno laboral dificulta la conciliación entre trabajo y vida personal y familiar.



...perciben que utilizar las medidas de flexibilidad laboral puede penalizar su desarrollo dentro de la empresa.

Existe una **pobre y poco valorada cultura de conciliación en las empresas**, con políticas sociales apenas flexibles y apoyo insuficiente de los líderes.

Así lo indica el **Estudio IESE Family Responsibility Employer Index (IFREI)** de 2018, dirigido por la profesora Mireia Las Heras desde el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School.

¿Qué **DIMENSIONES** de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) analiza el informe?



Es igual de importante ofrecer a los empleados medidas de conciliación, como que puedan ser aplicadas de forma efectiva gracias a una actitud receptiva por parte de los líderes empresariales y a una cultura organizativa propicia a la conciliación.



¿Qué políticas de apoyo familiar se echan en falta?

- Subsidios para el **cuidado de hijos o personas dependientes**.
- Servicios de **guardería** en el centro de trabajo.
- Alargar las **bajas de maternidad/paternidad**.
- La única medida de este tipo ampliamente establecida es la de **poder abandonar el lugar de trabajo ante emergencia familiar: 80% personas**.

La **falta de información sobre las medidas** que la organización pone a disposición de sus colaboradores se sitúa por debajo de la media mundial en la Comunidad de Madrid, excepto la comunicación de prestaciones:

- Asesoramiento profesional y personal.
- Aviso sobre guarderías/escuelas o centros de día/residencias de ancianos.
- Información sobre prestaciones para la conciliación.
- Seminarios, talleres o sesiones sobre la conciliación laboral y familiar.