

ÍNDICE DE RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA

ESTUDIO IFREI 1.5

Septiembre 2018



DOI: <https://dx.doi.org/10.15581/018.ST-485>

ÍNDICE DE RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA

ESTUDIO IFREI 1.5

Septiembre 2018

Índice

Prólogo	6
Equipo de Investigación del IFREI	7
A. Introducción al estudio IFREI	8
1. ¿Qué es la responsabilidad familiar corporativa (RFC)?	9
1.1. Modelo de trabajo del estudio	9
1.2. Los distintos entornos	11
1.3. Impacto de la RFC en la organización, en los empleados y en su entorno social	13
2. Objetivo del estudio IFREI	14
3. Metodología del estudio IFREI sobre la RFC	15
4. Muestra del estudio IFREI 1.5 en el mundo	16
B. Dimensiones de la RFC: políticas, liderazgo y cultura	18
5. Políticas de RFC	18
5.1. Flexibilidad en el tiempo y en el espacio	18
5.2. Apoyo familiar	20
5.3. Información	23
5.4. Políticas futuras más deseadas en España	25
5.5. Tipo de jornada en España	25
6. Liderazgo de RFC	26
6.1. Percepción del líder	27
7. Cultura de RFC	28
7.1. Respeto de los colegas a excedencias	28
7.2. Consecuencias negativas para la carrera	30
7.3. Expectativas respecto a la carga y las horas de	31

Índice (continuación)

C. Impacto de la RFC en la organización, los empleados y el entorno social	32
8. Impacto de la RFC en la organización	32
8.1. Intención de dejar la empresa	32
8.2. Conflicto trabajo-familia	33
8.3. Igualdad de oportunidades para hombres y mujeres	34
8.4. Calidad de la experiencia en el trabajo	36
9. Impacto de la RFC en los empleados	38
9.1. Satisfacción con la integración trabajo-familia	38
9.2. Autonomía en el trabajo	39
9.3. Motivaciones	40
9.3.1. Motivación trascendente	40
9.3.2. Motivación intrínseca	41
9.3.3. Motivación extrínseca	42
10. Impacto de la RFC en el entorno social	42
10.1. Tiempo de dedicación a los hijos (cuando estos son menores de 14 años)	43
10.2. Aporte a la educación y el bienestar de los hijos	44
10.2.1. Cenar	44
10.2.2. Leer	45
10.2.3. Jugar	46
10.3. Calidad de vida	47
10.3.1. Salud	49
D. Conclusiones	51
E. Países colaboradores con el estudio IFREI sobre RFC	52
Otros países colaboradores	59
F. Bibliografía	60

Prólogo

Querido lector:

Tienes en tus manos el informe del IESE Family-Responsible Employer Index (IFREI), que corresponde al estudio realizado en el año 2017. Se trata de una actualización de los estudios que ya hicimos en los periodos 2011-2012, 2013-2014 y 2015-2016, a la que hemos incorporado nuevos datos. Este ejemplar que tienes en tus manos está dirigido desde el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (ICWF, por sus siglas en inglés). Ha nacido del esfuerzo y la colaboración llevados a cabo por muchos investigadores en los países en los que trabajamos, quienes 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 a que, tras 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 potenciar que cada vez 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.^a Mireia Las Heras
Directora de Investigación del ICWF
IESE Business School

Todo el material, ya sea en el grueso del texto o en los anexos, es de elaboración propia a no ser que se indique lo contrario.

Equipo de investigación del IFREI

DIRECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DEL IFREI



Mireia Las Heras

Profesora agregada del IESE Business School de la Universidad de Navarra y directora académica de Investigación del ICWF del IESE Business School. Graduada en Ingeniería Industrial por la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), tiene un MBA del IESE y un doctorado en Administración de Empresas por la Boston University.

Ha publicado e investigado sobre temas relacionados con la integración trabajo-familia alrededor del mundo, mujer y liderazgo, desarrollo de trayectorias profesionales, y talento y generaciones. Asimismo, es directora del proyecto de investigación IFREI, que reúne a investigadores procedentes de más de veinte países. Junto con la profesora Nuria Chinchilla, dirige la «International Academic Conference of Work and Family», que cada dos años reúne en Barcelona a los mejores investigadores mundiales de este ámbito. Las Heras es, además, consultora en NCH&Partners y *personal coach*.

Twitter: @mireialasheras

EQUIPO DEL CENTRO INTERNACIONAL DE TRABAJO Y FAMILIA



Gemma Palet

Manager del Centro de Investigación de Personas en el ICWF del IESE Business School, desde septiembre de 2017.

Licenciada 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 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 UPF, tiene un máster en Análisis Económico Especializado por la Barcelona Graduate School of Economics.

A. Introducción al estudio IFREI

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

El estudio IFREI es un modelo antropológico y holístico. En primer lugar, es antropológico porque está basado en el paradigma que sitúa a la persona como el centro y el pilar de la empresa. En segundo lugar, 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, mediante la producción de un bien o un servicio. Esto último debe, por una parte, satisfacer las necesidades reales de los clientes y, por otra, conseguir que quienes componen la empresa desarrollen sus capacidades y satisfagan sus objetivos personales y profesionales.

En el diagnóstico IFREI han participado, a lo largo de los años, más de 40.000 personas, procedentes de más de 20 países pertenecientes a 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. De este modo, el estudio IFREI se convierte en un reflejo significativo y fiable de lo que sucede en las organizaciones y en los países en los que se desarrolla el estudio.



Las organizaciones influyen de un modo decisivo en cómo viven sus empleados y en los recursos que les quedan al finalizar su jornada (económicos, de tiempo y de energía) para satisfacer otros roles vitales.

Desde el ICWF del IESE Business School, junto con 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 también 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 las instituciones civiles, como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) o la Organización de la Subdivisión de Coordinación y Evaluación, que participan en el estudio.

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

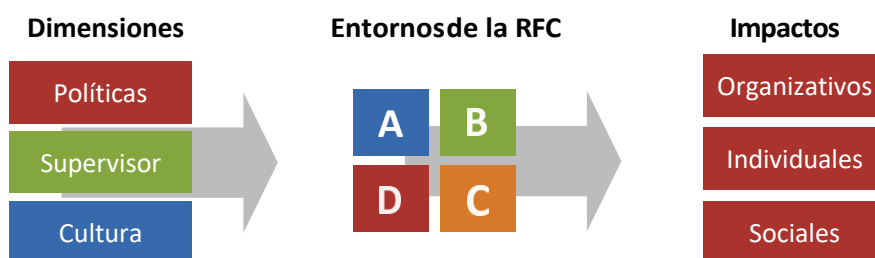
1. ¿Qué es la responsabilidad familiar corporativa (RFC)?

Las empresas y los entornos con RFC son aquellos en los que el liderazgo, la cultura y las políticas facilitan que el empleado integre su vida laboral, familiar y personal. En los siguientes apartados veremos en qué consiste, cómo se construye, los distintos entornos en los que se clasifican los empleados y el impacto que la RFC tiene en la organización, en estos últimos y en su entorno social.

1.1. Modelo de trabajo del estudio

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

Figura 1. Dimensiones, entornos e impactos de la RFC



- **Políticas formales:** esta dimensión se refiere tanto a aquellas políticas que promueven la flexibilidad horaria como a las que facilitan el trabajo desde lugares alternativos u ofrecen un apoyo para cuidar de la familia.
 - **Políticas que facilitan la flexibilidad horaria:**
 - Jornada 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 un salario también reducido).
 - Trabajo compartido (las responsabilidades de un puesto de trabajo a tiempo completo se comparten entre dos 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 adapta a las necesidades del empleado.
 - **Apoyo al cuidado de la familia:**
 - Fácil acceso a la información sobre las prestaciones para garantizar 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 el 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 dos 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 por una emergencia familiar.
- **Supervisor:** se refiere al estilo de dirección y a los comportamientos específicos de apoyo a la conciliación. Se trata de un modo concreto de tomar 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 las necesidades personales y familiares del empleado y esté dispuesto a fomentar que las satisfaga.

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

- Dedicar tiempo a escuchar sus problemas laborales y personales.
 - Se preocupa por conocer sus necesidades.
 - Les hace sentir cómodos a la hora de hablar sobre sus conflictos laborales y personales.
 - Interactúa con ellos para resolver los conflictos con eficacia.
 - Es digno de confianza para solucionar los posibles conflictos de horarios.
 - Es un buen modelo de balance dentro y fuera del trabajo.
 - Organiza el departamento de un modo que beneficia tanto a los empleados como a la empresa.
- **Cultura:** esta dimensión es consecuencia de los valores en acción de la dirección, es decir, de los criterios que los directivos tienen en cuenta a la hora de tomar las decisiones. Estos valores se manifiestan en el modo de tratar a las personas que componen la organización y las expectativas que se crean sobre lo que estas deberían hacer.

En concreto, en nuestro modelo IFREI medimos:

- Las expectativas con respecto a la maternidad/paternidad: ¿se facilita y se fomenta que las personas tomen las licencias pertinentes por maternidad o paternidad?
- La repercusión que tiene el uso de la flexibilidad sobre el desarrollo de la trayectoria personal y en las promociones. En concreto: ¿se dificulta la promoción a personas comprometidas con su hogar y su familia? ¿Se 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 respecto de la familia?



1.2. Los distintos entornos

En función del número de políticas a las que la persona tiene acceso en su puesto de trabajo y, muy especialmente, según 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 y D) contaminante.

Tal como se puede observar en la Figura 2, la idea es que estos entornos están dentro de un continuo, en el que el extremo inferior izquierdo representa el peor de los ambientes para el empleado, mientras que el superior izquierdo, el mejor. Según lo que indica la flecha, la capacidad de mejorar un entorno es gradual y debe llevarse a cabo de un modo sistemático.

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

Figura 2. Tipos de entornos de las empresas



A

El entorno laboral es muy positivo y favorece la integración entre trabajo, familia y 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 con su integración entre trabajo, familia 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.

B

El entorno laboral facilita la integración entre trabajo, familia y 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 con su integración entre trabajo, familia 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.

C

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

- 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.

D

El entorno laboral dificulta sistemáticamente la integración entre trabajo, familia y vida personal. Estos ámbitos entran de forma sistemática en conflicto, generando insatisfacción y un alto grado de estrés en los empleados, 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 RFC.
- Como resultado, se generan problemas en las relaciones interpersonales, limitando el rendimiento y el compromiso de los empleados.

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

El entorno de la RFC es relevante tanto para la organización como para las personas que trabajan (y sus familias) en ella, así como para la sociedad en su conjunto. Dicho entorno genera un efecto directo sobre quienes 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 se siente más valorada en su puesto de trabajo, que puede desarrollar un estilo de vida más sano y cultivar más su formación humana e intelectual.

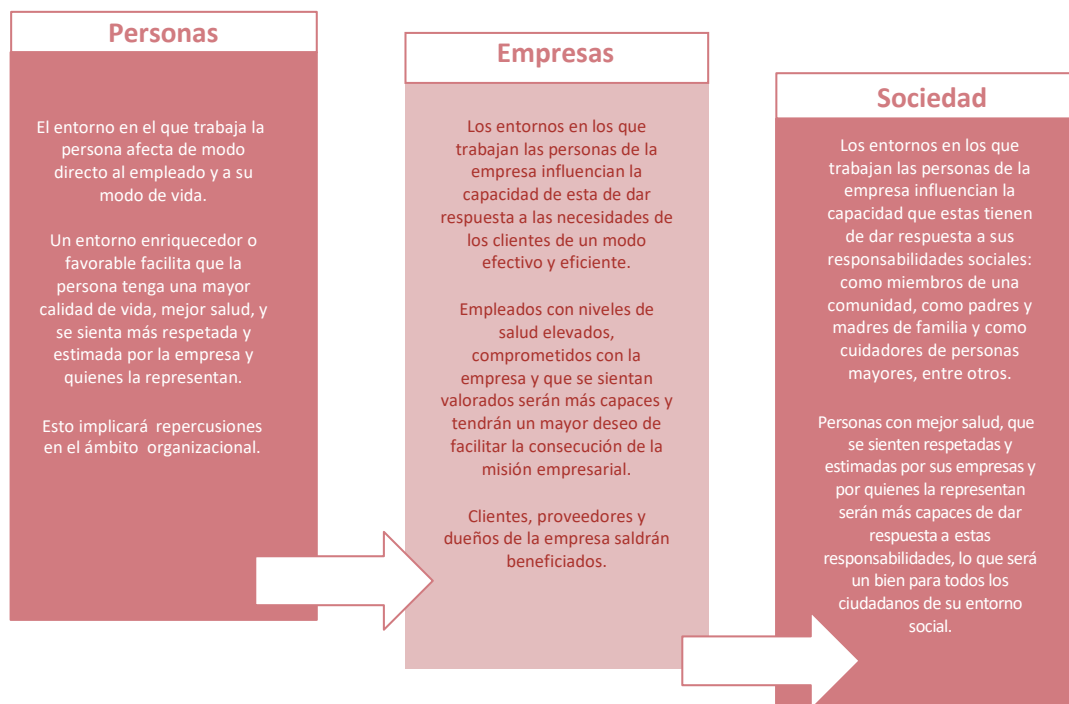
La RFC produce un impacto muy relevante sobre la capacidad de producción (de bienes o servicios) de las empresas. Estas están compuestas por personas y, por propia experiencia, corroborada por las ciencias sociales, sabemos que tienen una tendencia natural a la reciprocidad. Por lo tanto, las personas más satisfechas y más agradecidas por el trato recibido serán también personas con una mayor inclinación a contribuir a que la empresa consiga 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.

La RFC genera un impacto sobre la sociedad en su conjunto. El ámbito social se configura en torno al ámbito familiar y organizativo: depende intrínsecamente de ellos.



Por último, la RFC genera 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 la familia, de hecho, 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 relacionadas con la educación de los hijos o de acompañamiento de personas mayores, la sociedad en su conjunto sale beneficiada. Así pues, el entorno de la RFC en el que la persona trabaja tiene una repercusión similar a la que puede alcanzar el vertido de residuos frente a la reforestación. Mientras que el vertido es nocivo para la sociedad en su conjunto, la reforestación es buena. Análogamente, mientras que un alto nivel de RFC aporta a la sociedad en su conjunto, un nivel ínfimo de este valor supone un coste social elevado.

Figura 3. Entornos de la RFC

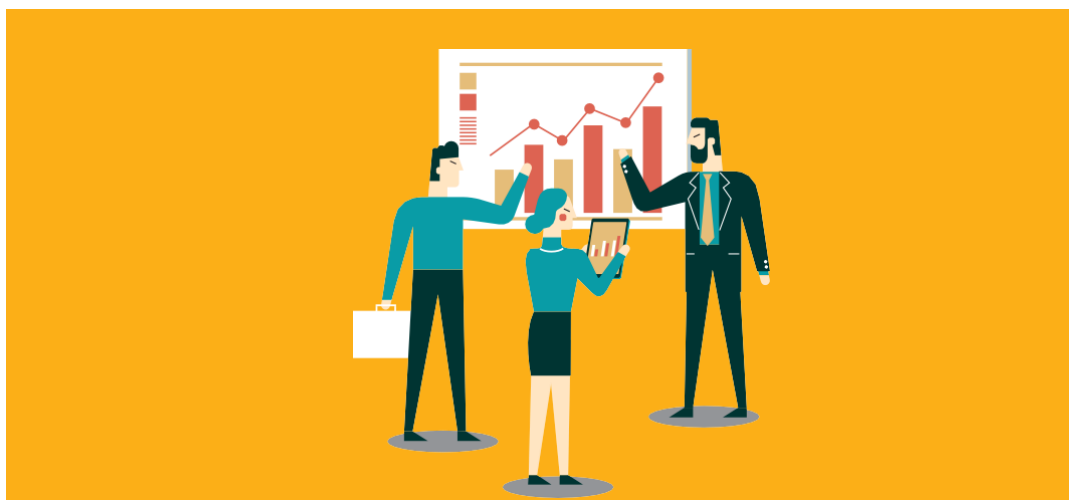


2. Objetivo del estudio IFREI

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

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

Con solo conocer el nivel de RFC en el que una persona o conjunto de personas se encuentran es factible elaborar planes realistas de mejora. Únicamente es necesario medir la repercusión de la RFC sobre las personas, las empresas y la sociedad para ser conscientes de la importancia de fomentarla a través de las distintas vías posibles.



3. Metodología del estudio IFREI sobre la RFC

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

Sin embargo, estas muestras no son lo suficientemente grandes ni lo suficientemente aleatorias como para que podamos afirmar que lo que nuestros datos presentan es una «fotografía» de lo que sucede en cada uno de los países en los que trabajamos cuanto a acceso a políticas, estilos de liderazgo, etc., si bien sí reflejan:

- La evolución con 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 las que está compuesto el constructo. Por ejemplo, la cultura organizacional de RFC tiene tres subdimensiones:
 - Respeto a las bajas maternas/paternales.
 - Repercusión de la flexibilidad sobre el desarrollo de la trayectoria profesional
 - Expectativa de horas de trabajo.

En este ejemplo, el factor «cultura» se mide con nueve preguntas que:

- Han sido validadas estadísticamente con una serie de test muy rigurosos en muestras suficientemente grandes y en el seno de 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 Si se precisan aclaraciones sobre los métodos, las escalas o las alfa de Cronbach de las escalas, se puede contactar con la investigadora principal del ICWF, la profesora Mireia Las Heras, a través de la dirección de email mlasheras@iese.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, en los que se han recogido más de 40.000 respuestas.

Figura 4. Países colaboradores con el estudio IFREI



Figura 5. Porcentaje mundial

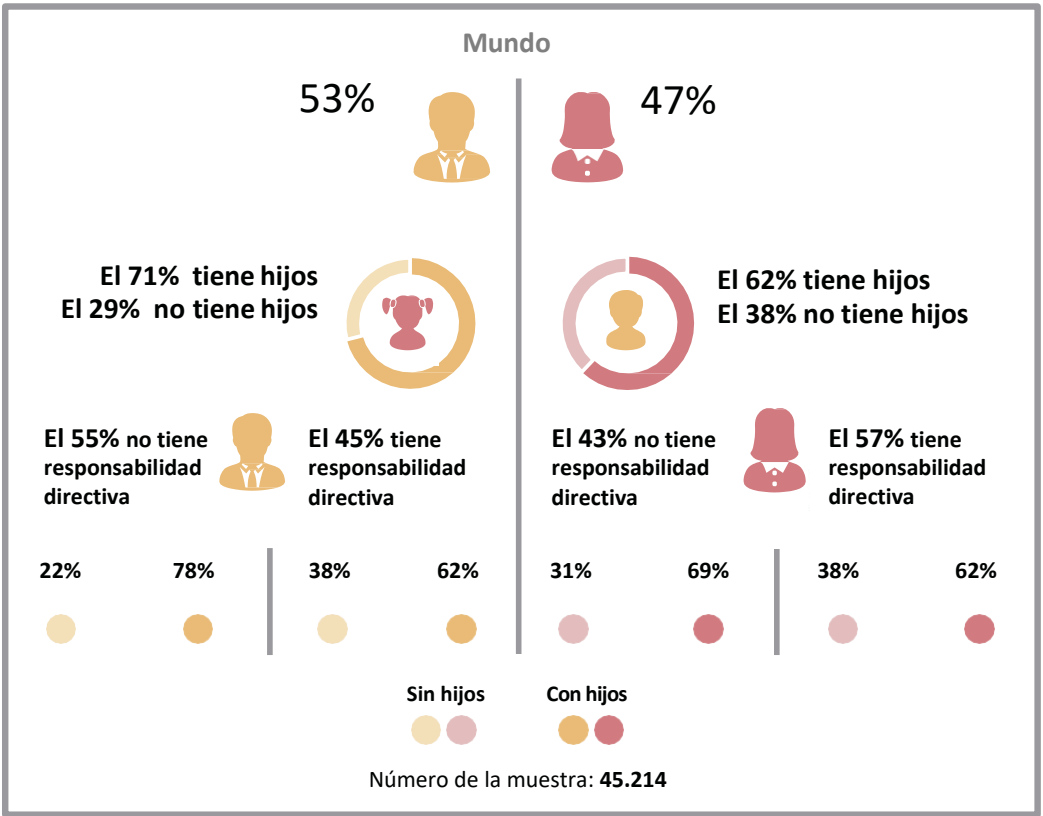


Figura 6. Porcentaje en el ámbito español

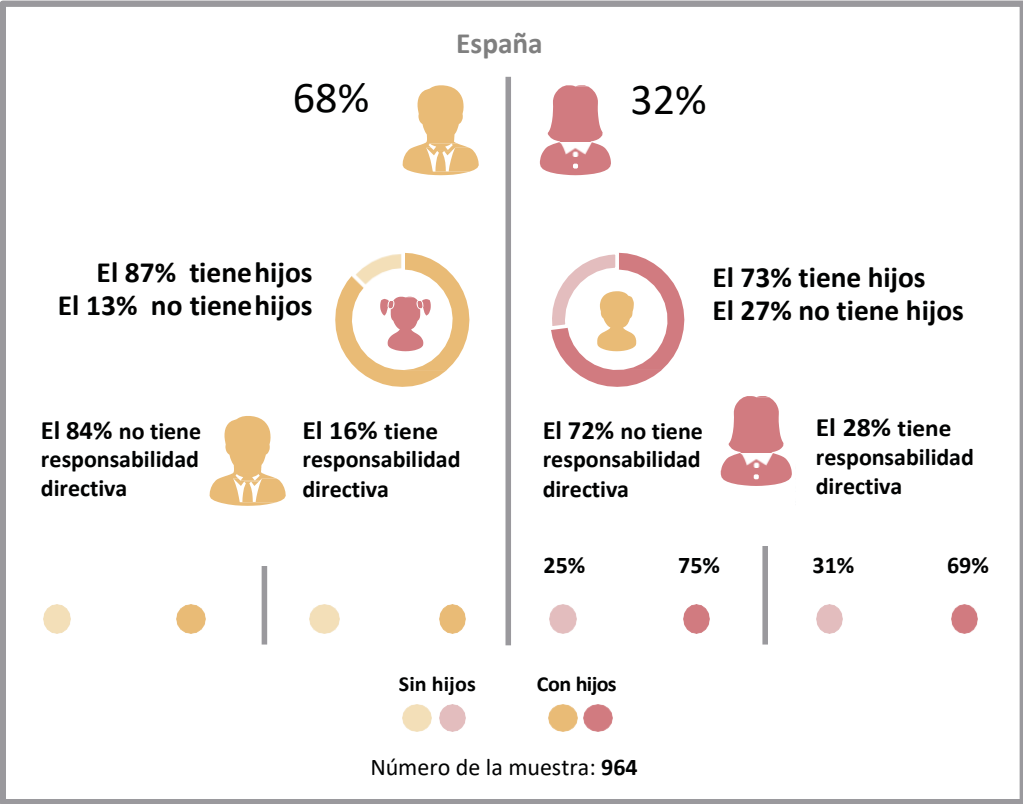
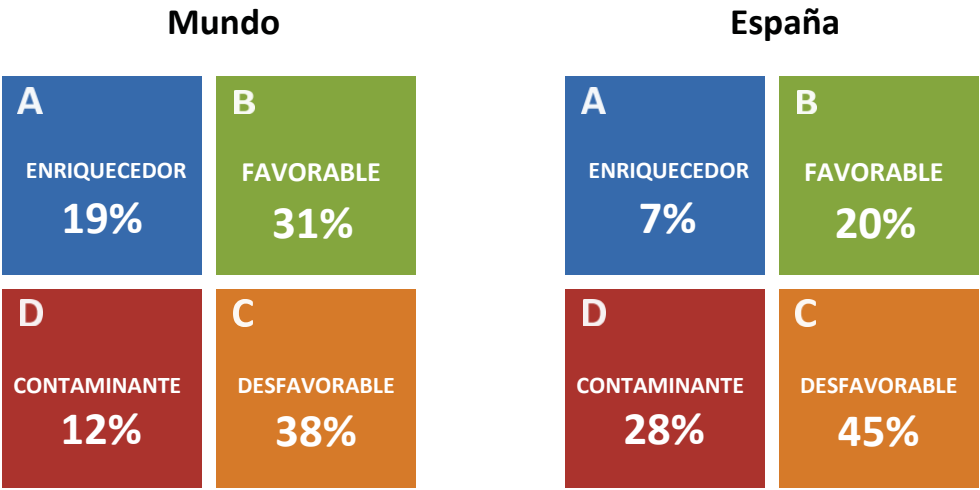


Figura 7. Cálculo de los entornos a partir de las muestras



B. Dimensiones de la RFC: políticas, liderazgo y cultura

En este apartado se desarrollan y analizan profundamente las tres dimensiones que determinan el nivel de RFC: las políticas, el liderazgo y la cultura. Además, cada una de las dimensiones será desglosada en el conjunto de prácticas, reglas y actitudes que la constituyen.

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 estándar —oficina o sede de la empresa—. De este modo, puede atender mejor las necesidades familiares y también trabajar de un modo más efectivo y eficiente. Estas políticas no requieren necesariamente una menor dedicación de tiempo al trabajo, sino que, en muchos casos, esta puede ser la misma —o, incluso, superior—, pero desde lugares o en horarios que se adaptan mejor a las necesidades de la persona.

Figura 8. Políticas de flexibilidad en el tiempo y en el espacio

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, más allá de la reorganización interna y la dirección de 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 estipulados. Muchas empresas lo establecen para todos sus empleados, de modo que, por ejemplo, nadie trabaje los viernes por la tarde.
Semana comprimida	Los empleados pueden trabajar más horas al día a cambio de un día (o medio) 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. Esto aporta una mayor flexibilidad, apoyo mutuo y la posibilidad de cubrir largas jornadas de trabajo. Es aconsejable especialmente para empleos que requieren muchas horas de dedicación y cuyos 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 hogar 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...—.

Figura 9. Flexibilidad en el tiempo y el espacio en España

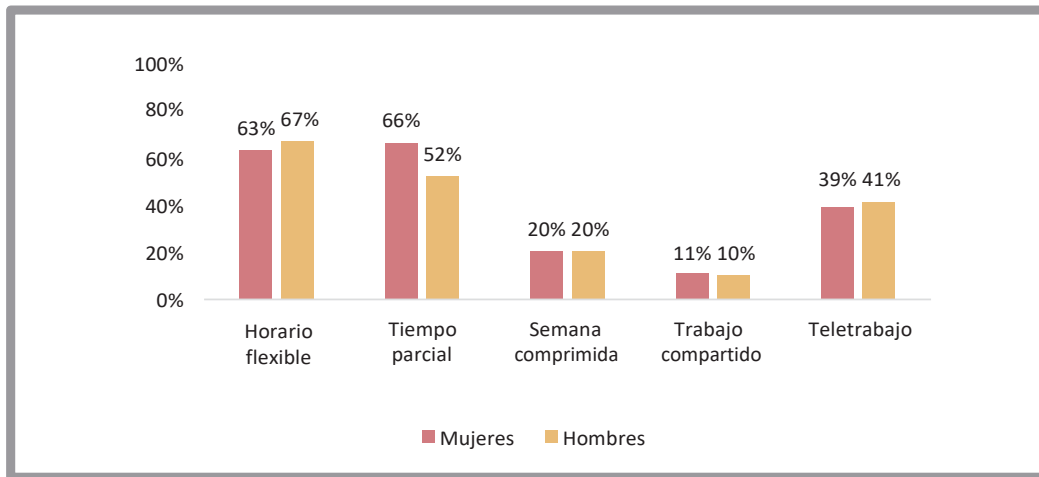


Figura 10. Flexibilidad en el tiempo y el espacio en el mundo

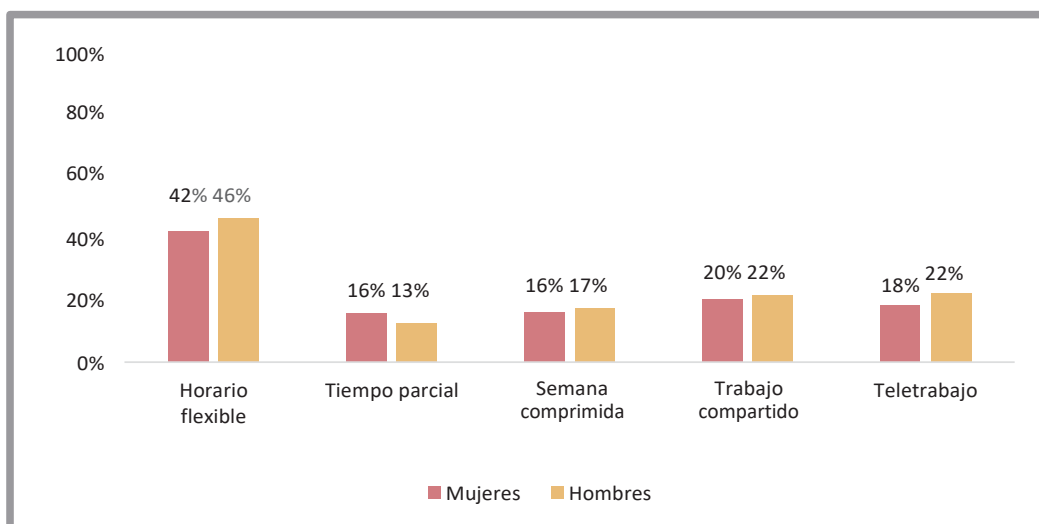


Figura 11. Evolución de las políticas de flexibilidad en el tiempo y el espacio en el mundo

	2011	2013	2015	2017	Evolución
Horario flexible	53%	41%	56%	44%	👎
Tiempo parcial	16%	12%	22%	15%	👎
Semana comprimida	21%	15%	20%	17%	👎
Trabajo compartido	30%	19%	15%	21%	👍
Teletrabajo	27%	16%	29%	20%	👎

5.2. Apoyo familiar

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

Figura 12. Políticas destinadas al apoyo familiar

Abandono del lugar de trabajo debido a una emergencia familiar	Permite que el empleado se ausente del lugar de trabajo sin tener que justificarlo con anterioridad, para dar respuesta a una urgencia familiar.
Subsidios para el cuidado de niños o para la asistencia de personas dependientes	Provee a los empleados de una ayuda económica para subsidiar el coste de la guardería, del colegio o del centro de día/residencia de una persona mayor, como modo de facilitar al empleado la satisfacción de sus necesidades familiares.
Guardería en el centro de trabajo	Ofrece 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 en el ámbito organizativo, ya que mejoran claramente el rendimiento de los empleados.
Baja por maternidad / paternidad	Hace posible que las madres y los padres puedan quedarse en casa una vez consumido el periodo estipulado por ley renunciando o no a su sueldo durante ese tiempo. Se les garantiza volver a su antiguo puesto de trabajo después de su ausencia.

Figura 13. Apoyo familiar en España

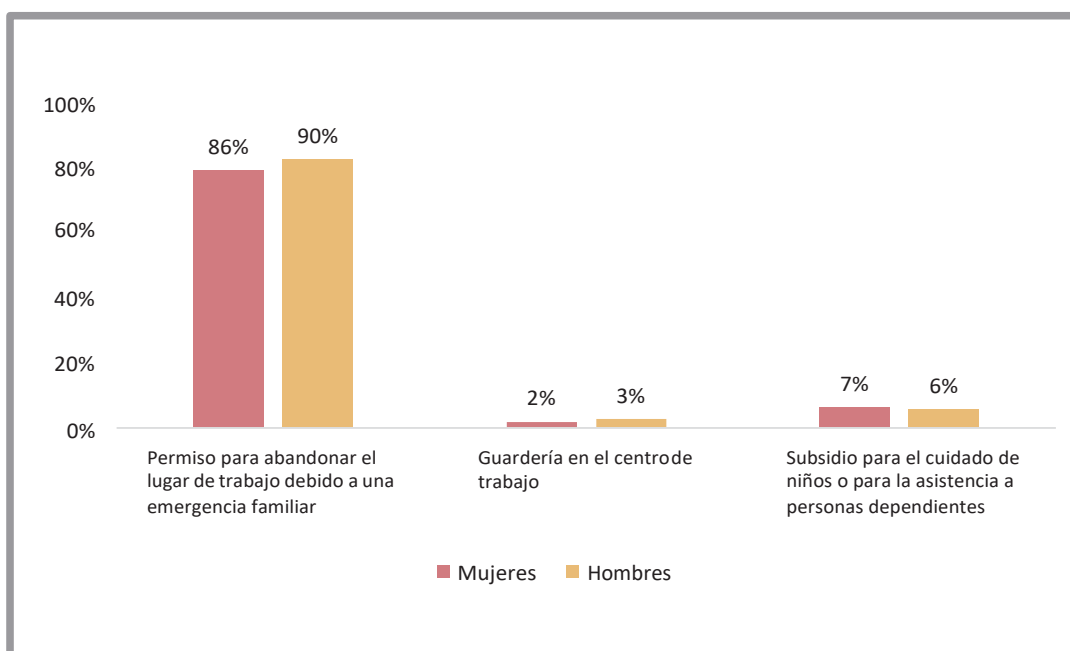


Figura 14. Apoyo familiar en mundo

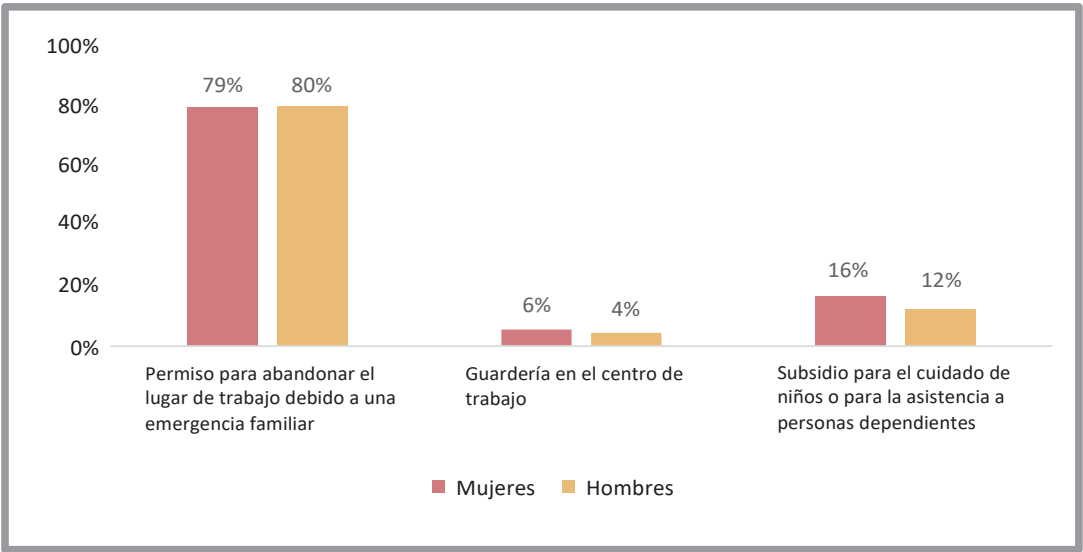


Figura 15. Evolución de las políticas de apoyo familiar en el mundo

	2011	2013	2015	2017	Evolución
Permiso para abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar	71%	73%	86%	80%	👎
Guardería en el centro de trabajo	9%	7%	4%	5%	👍
Subsidio para el cuidado de niños o la asistencia a personas dependientes	14%	13%	10%	14%	👍



Figura 16. Baja por maternidad / paternidad en España

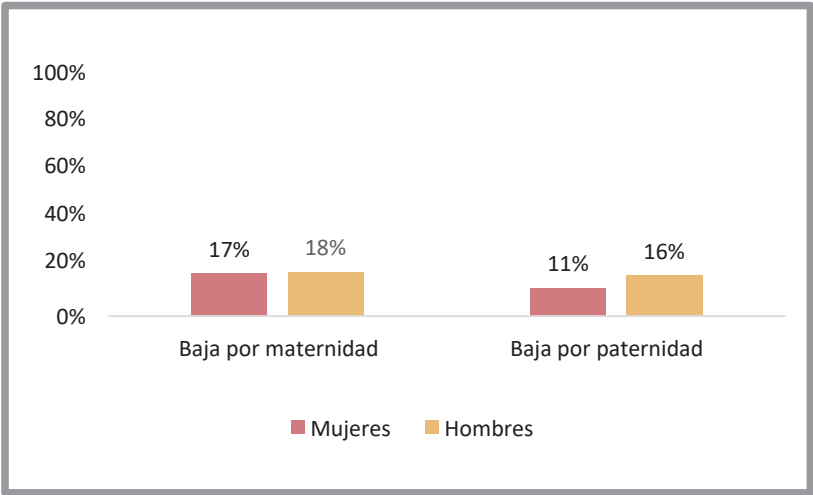


Figura 17. Baja por maternidad / paternidad en el mundo

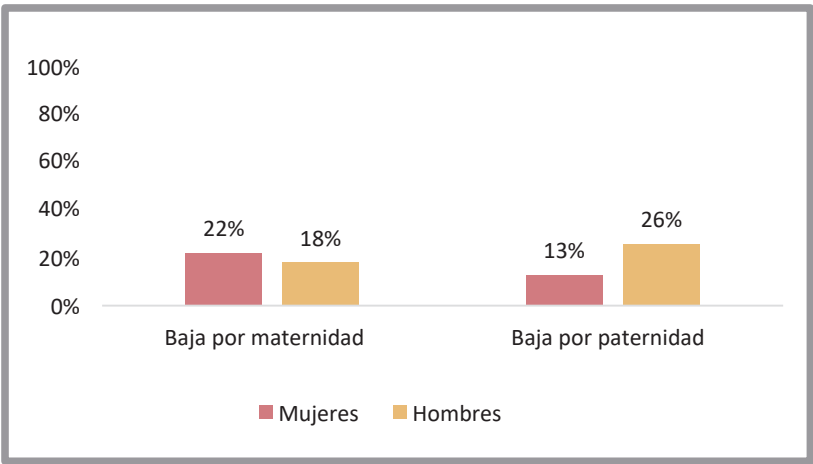


Figura 18. Evolución de las políticas de baja por paternidad / maternidad más allá de la ley en el mundo

	2011	2013	2015	2017	Evolución
Baja por paternidad	27%	24%	20%	20%	👍
Baja por maternidad	31%	22%	18%	20%	👍



5.3. Información

La información se refiere a los distintos canales de acceso a información que se ofrecen a los empleados en relación a la integración trabajo-familia.

Figura 19. Información sobre la conciliación laboral y familiar

Asesoramiento profesional y personal	La mentoría y el <i>coaching</i> son dos servicios esenciales para poder aplicar las políticas de flexibilidad y ayudar a lograr 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 y escuelas o sobre centros de día y 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 dedicados al 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 entidades que ofrecen servicios puntuales o habituales (de cuidados, limpieza, etc.) necesarios para satisfacer las necesidades de la familia.
Seminarios, talleres o sesiones informativas sobre la conciliación laboral y familiar	Las políticas de formación y desarrollo en gestión del tiempo están dirigidas a generar las competencias necesarias para ser eficaz en el hogar, concienciar sobre la necesidad de priorizar el uso del tiempo y mostrar modos de mejorar la vida familiar. Estas políticas facilitan la utilización racional del tiempo, incrementan la madurez del empleado y mejoran su desempeño.

Figura 20. Información en España

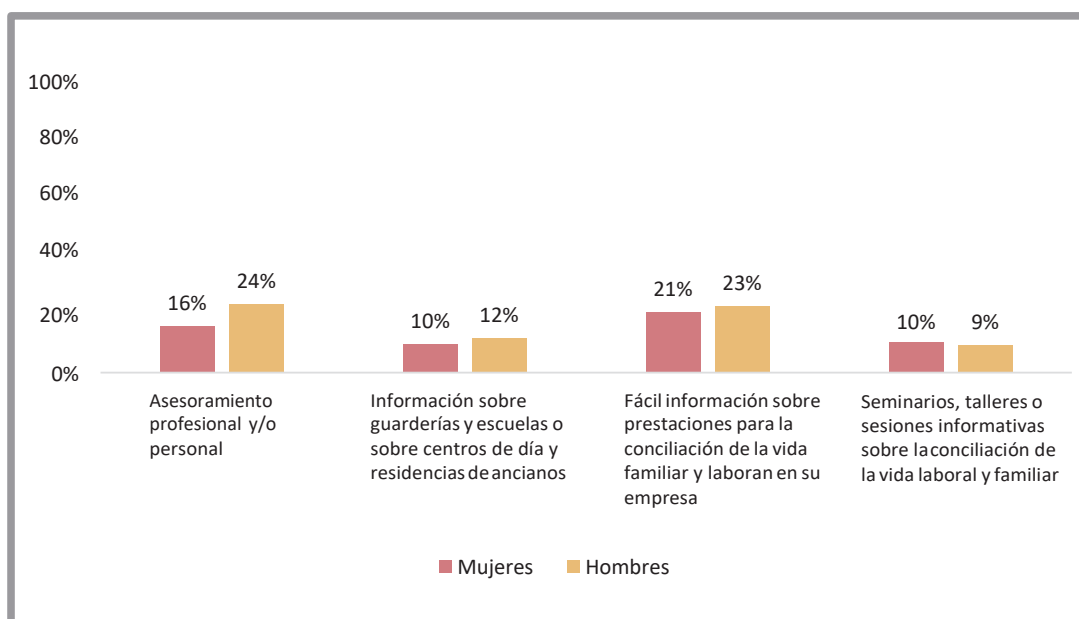


Figura 21. Información en el mundo

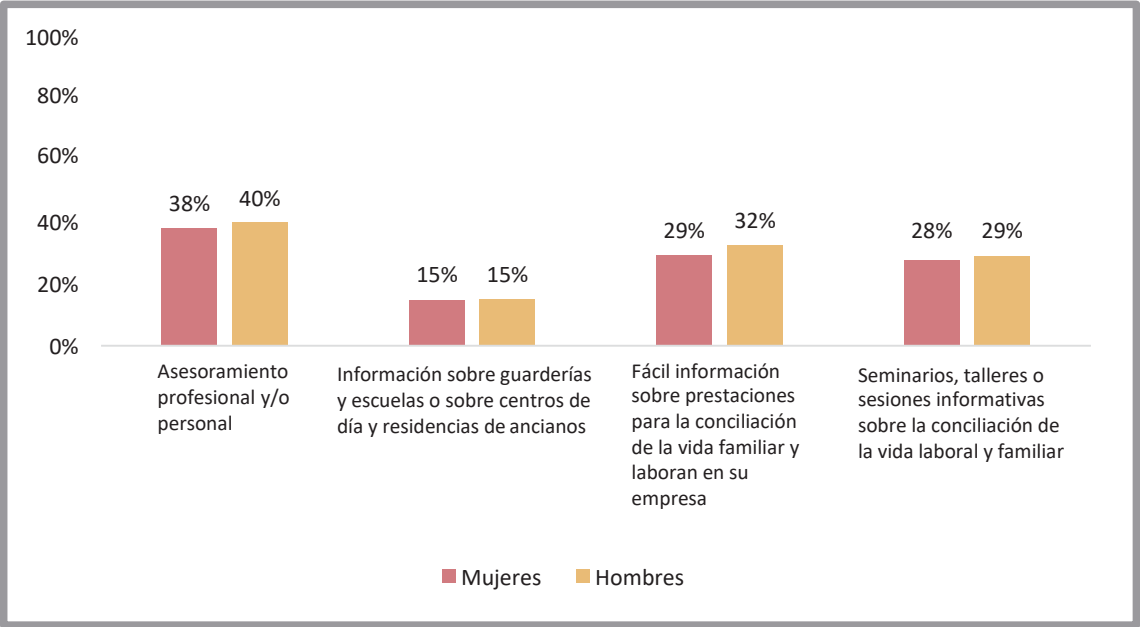
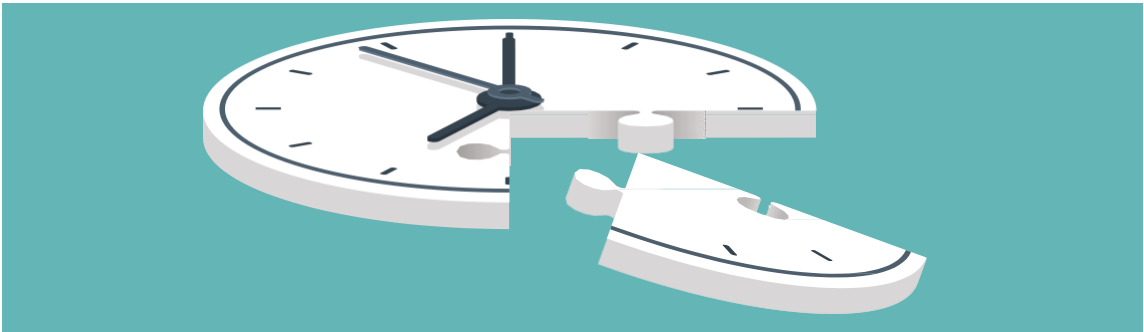


Figura 22. Evolución de las políticas de información en el mundo

	2011	2013	2015	2017	Evolución
Asesoramiento profesional y/o personal	31%	36%	33%	39%	👍
Información sobre guarderías y escuelas o sobre centros de día y residencias de ancianos	23%	16%	10%	15%	👍
Fácil información sobre prestaciones para la conciliación de la vida familiar y laboran en su empresa	31%	26%	22%	31%	👍
Seminarios, talleres o sesiones informativas sobre la conciliación de la vida laboral y familiar	35%	29%	21%	29%	👍



5.4. Políticas futuras más deseadas y cambios de jornada en España

Este apartado muestra las preferencias respecto a las políticas futuras que podrían implementarse en los lugares de trabajo.

Figura 23. Políticas futuras más deseadas

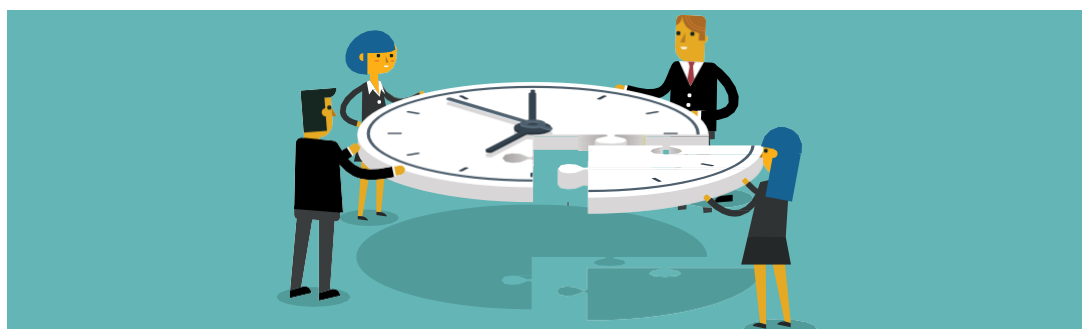
Trabajo compartido (las responsabilidades de un puesto a tiempo completo se comparten entre dos o más empleados)	11%
Permiso de paternidad más allá del mínimo legal	9%
Fácil acceso a la información sobre las prestaciones para la conciliación de la vida familiar y laboral en su organización	9%
Teletrabajo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

5.5. Tipo de jornada en España

Esta sección presenta el porcentaje de hombres y mujeres de la muestra que trabajan en horario completo y parcial, así como las preferencias respecto al cambio de jornada.

Figura 24. Tipo de jornada

	Parcial	Completa		Trabaja a tiempo completo, pero preferiría hacerlo a tiempo parcial	Trabaja a tiempo parcial, pero preferiría hacerlo a tiempo completo	
	5%	95%		16%	29%	
	11%	89%		33%	23%	



6. Liderazgo de RFC

Las políticas de conciliación son necesarias para fomentarla en el ámbito trabajo-familia, pero 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 último pueda expresar 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 la asignación de proyectos, horarios o cargas de trabajo, entre otros. 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:

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

Apoyo emocional	Es la percepción que tienen los empleados cuando quieren compartir alguna cuestión referente a la necesidad de conciliar trabajo y familia, y el supervisor los escucha. Este último, que da apoyo emocional, manifiesta conductas tales como las de querer conocer las circunstancias familiares y personales de sus colaboradores, mostrar interés en la forma en que el trabajo afecta a las responsabilidades familiares y manifestar respeto, comprensión y sensibilidad hacia estos aspectos.
Apoyo instrumental	Se trata del carácter reactivo que consiste en satisfacer las necesidades de conciliación entre trabajo y familia que sus colaboradores presentan en el día a día. El soporte instrumental implica la interpretación y aplicación de políticas formales o el ajuste de horarios, a fin de que los colaboradores puedan cumplir con las responsabilidades propias de su vida personal y familiar.
Manager como modelo a seguir	Consiste en la adopción de estrategias y buenas conductas en materia de conciliación por parte del supervisor. De este modo, este actúa como ejemplo a seguir por sus colaboradores. También se trata de compartir ideas o sugerencias sobre estrategias que han ayudado al supervisor a encontrar una mejor conciliación entre su vida laboral y familiar.
Gestión del balance trabajo-familia	Es una conducta de carácter proactivo, estratégico e innovador. Está orientada a generar condiciones favorables para 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 su vez, las necesidades de la empresa, los clientes y los compañeros de trabajo.

Este constructo se llama FSSB (Family-Supportive Supervisor Behaviors) en su forma original. Con el fin de medir las cuatro dimensiones que lo constituyen, Hammer *et al.* (2009) desarrollaron y validaron una escala de catorce ítems. Por su parte, el IFREI utiliza una escala abreviada de siete de esos ítems y cada una de las preguntas se mide aplicando la escala de Likert de uno a siete.

6.1. Liderazgo de RFC

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

- 1) Suponen que este asume sus responsabilidades básicas, como la de conocer las circunstancias familiares y personales del empleado.
- 2) Muestran y ejemplifican con la propia experiencia la importancia de la conciliación.

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

Las Figuras 25 y 26 muestran cómo los colaboradores (hombre o mujer) evalúan a sus líderes (según sean hombres o mujeres) 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, ya que la fomentan mostrándose abiertos y sensibles a la conciliación trabajo-familia-vida personal de sus compañeros. 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.

Figura 25. Evaluación de los líderes en España

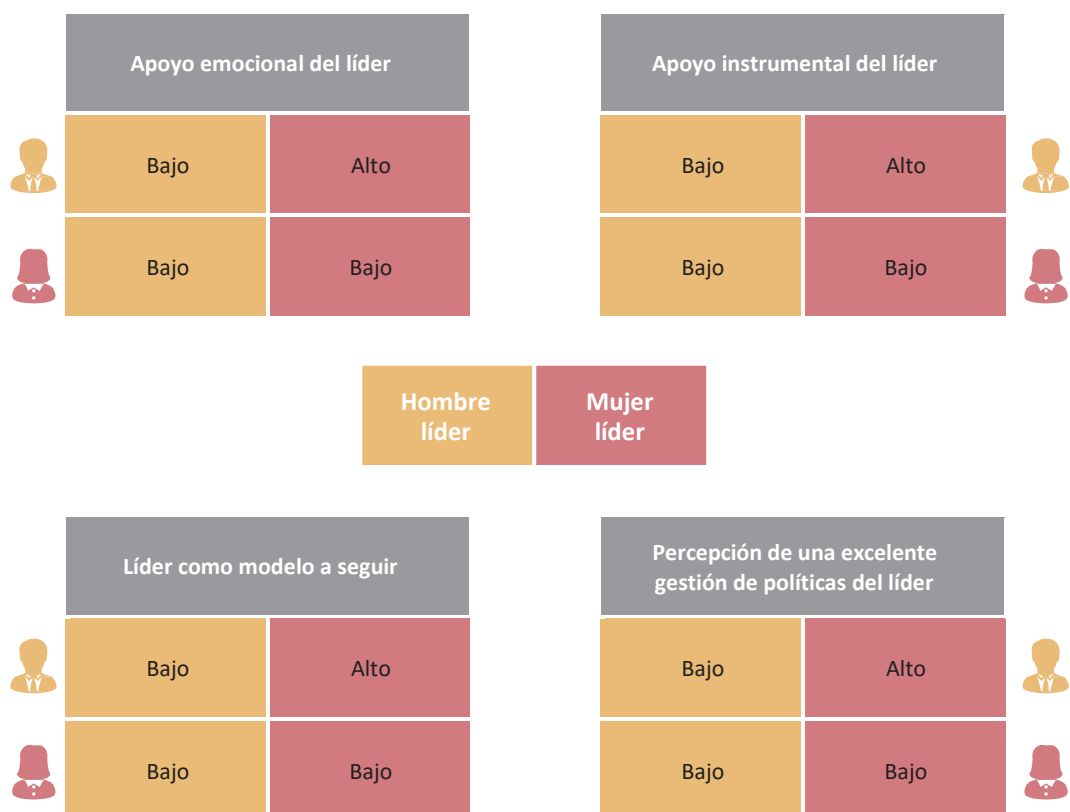
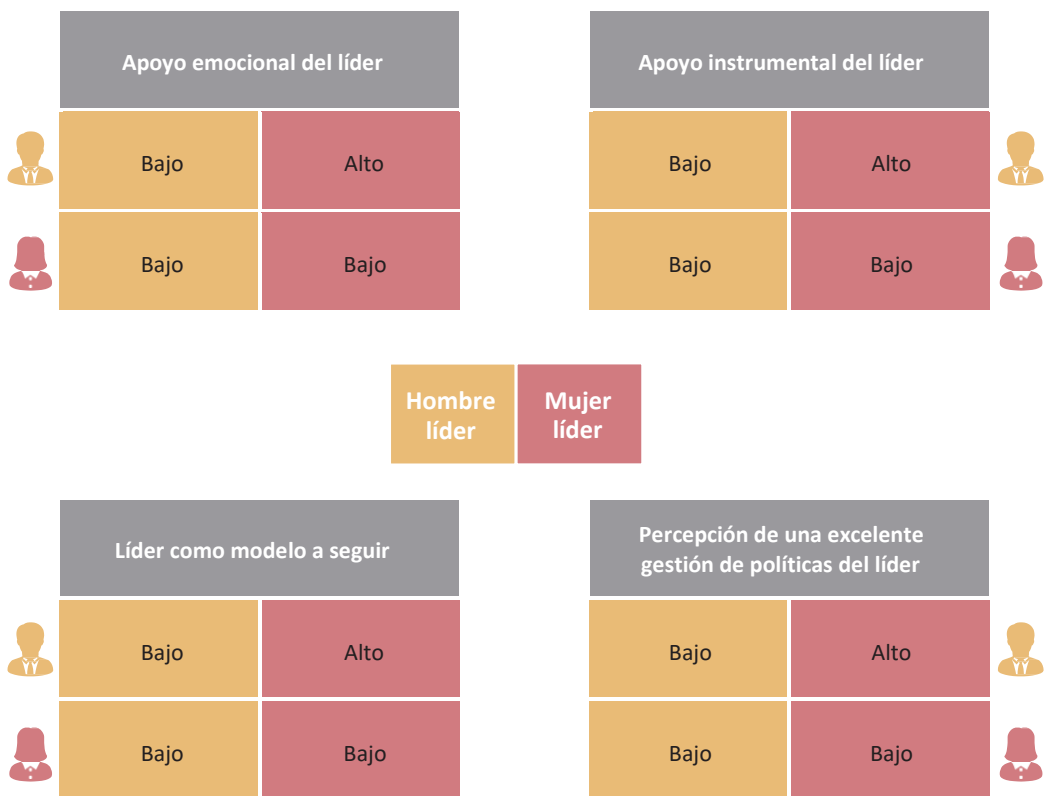


Figura 26. Evaluación de los líderes en el mundo



7. Cultura de RFC

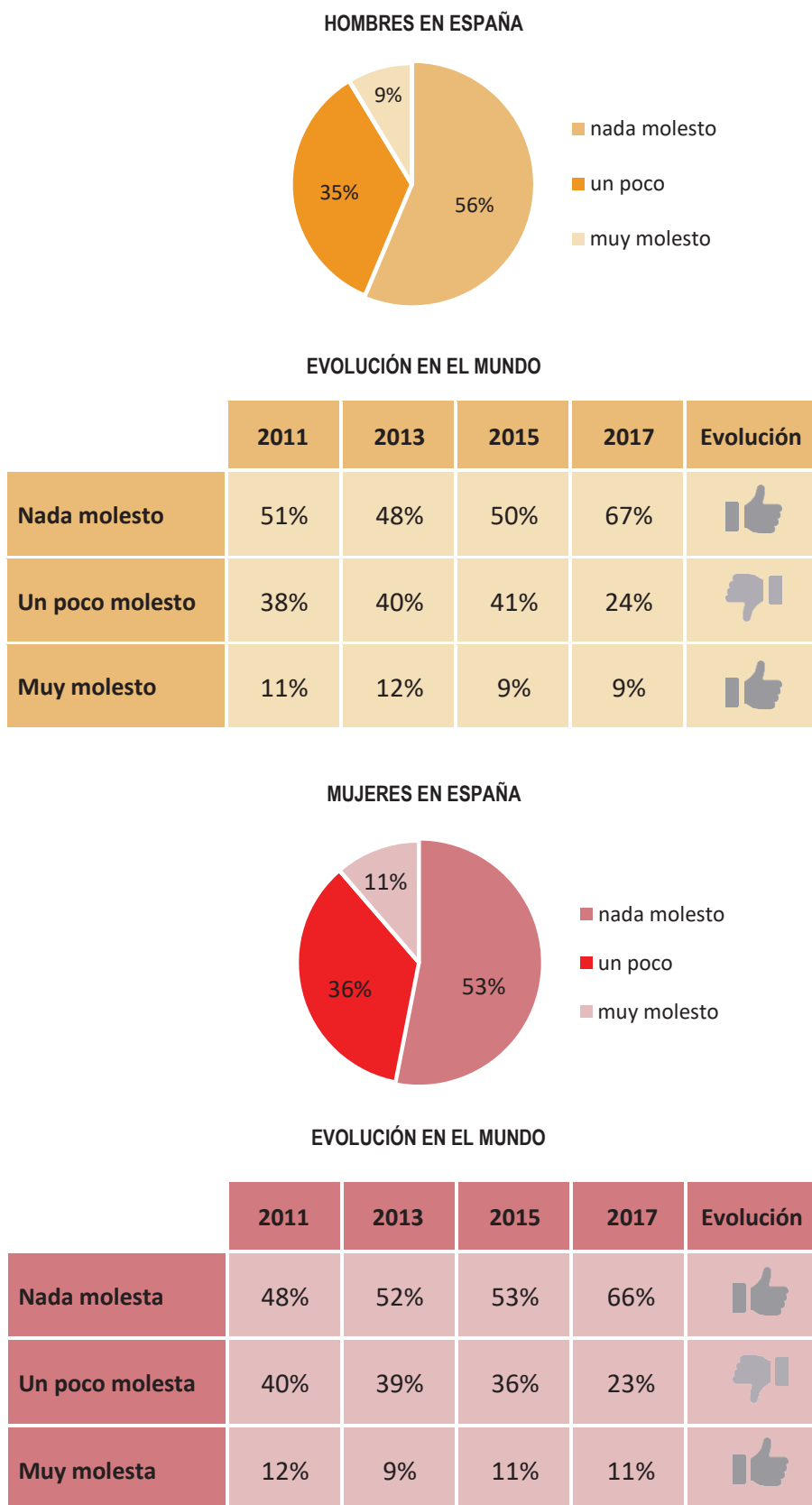
Definimos la cultura de RFC, siguiendo a Thompson *et al.* (1999), como el «conjunto de supuestos, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización en relación con el grado en que esta apoya y valora la integración de la vida familiar y laboral de sus empleados».

Tal como hemos justificado anteriormente, las políticas son necesarias y convenientes, sin embargo, no resultan suficientes para constituir entornos de RFC. Para ello, son necesarios unos comportamientos del líder adecuados, así como una cultura favorable a la RFC, que constituye un constructo que se estructura en tres dimensiones: respeto hacia las excedencias por parte de los colegas, consecuencias negativas para la carrera profesional y expectativas con respecto a la carga y horas de trabajo.

7.1. Respeto hacia las excedencias por parte de los colegas

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.

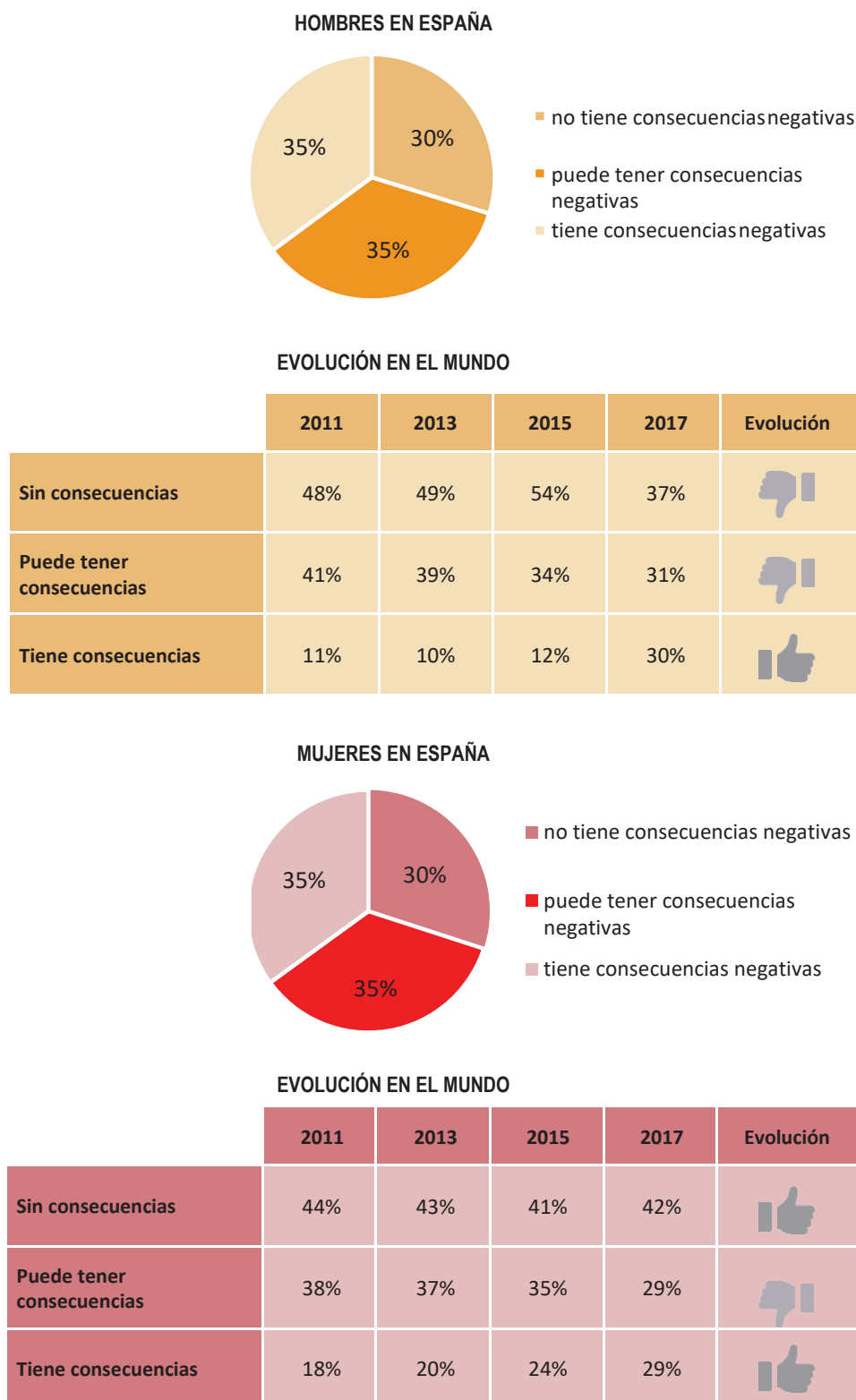
Figura 27. Evaluación del desagrado hacia las excedencias en hombres y mujeres



7.2. Consecuencias negativas para la carrera profesional

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

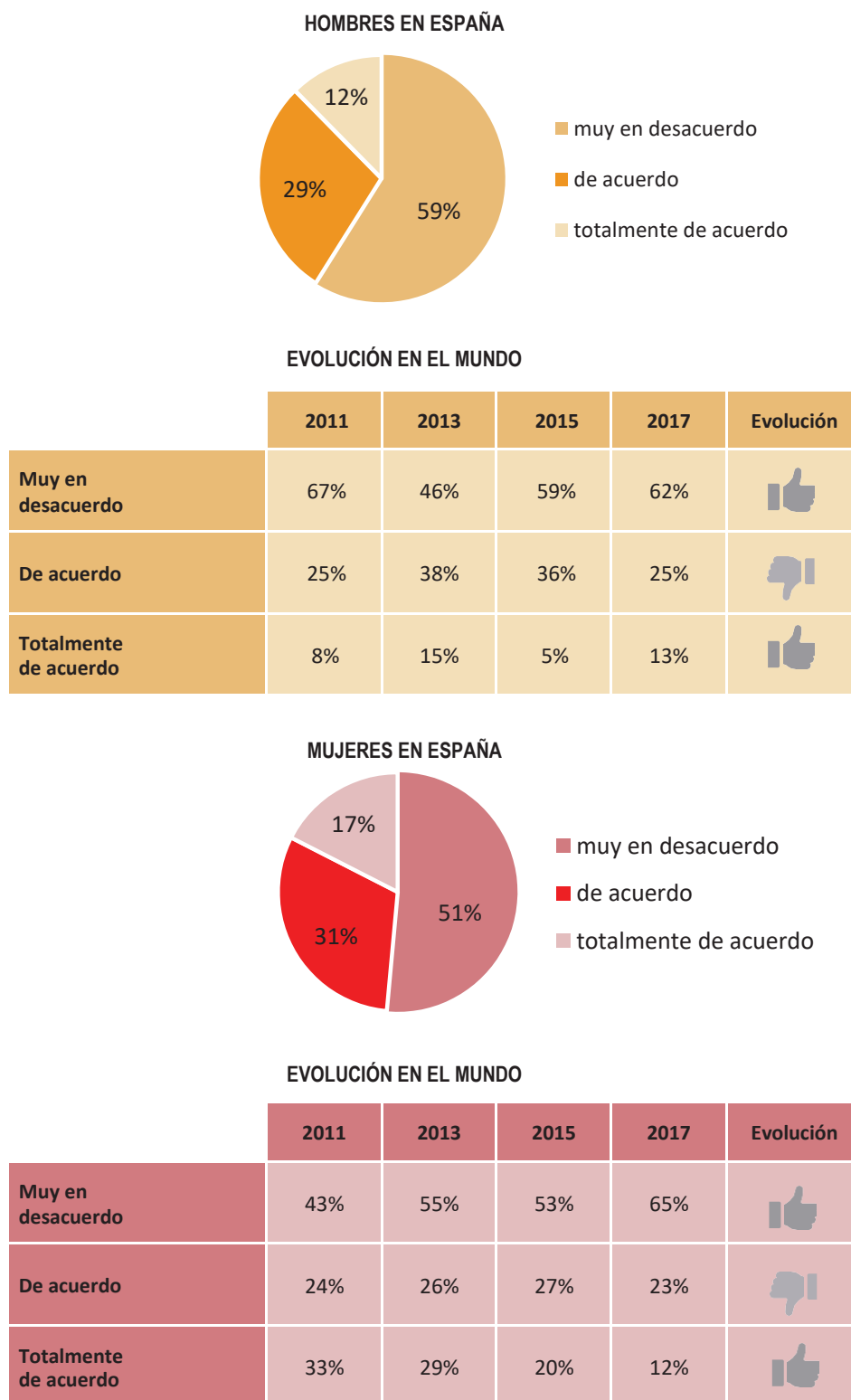
Figura 28. Percepción de las consecuencias negativas derivadas de las políticas de RFC



7.3. Expectativas con respecto a la carga y horas de trabajo

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

Figura 29. Percepción de los empleados con respecto a la carga y las horas de trabajo



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

Este apartado examina las consecuencias de los distintos niveles de RFC en la propia organización, en sus empleados y en el entorno social.

8. Impacto de la RFC en la organización

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

- a. Intención de dejar la empresa.
- b. Conflicto entre trabajo y familia.
- c. Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- d. 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 de suma importancia, ya que la rotación de los empleados es muy costosa para las empresas, tanto en países con altos nivel 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 costes:

- **Coste administrativo** de desvinculación del empleado. Habitualmente, existen unos requisitos legales que debe cumplir la empresa, y acarrea unos costes. Éstos deben ser especificados por la misma organización o bien requieren la subcontratación de un servicio de gestoría, legal, etc. En algunos casos extremos, pueden generarse costes por demandas si la persona percibe que se le ha hecho un daño por no facilitársele algo que considera su derecho (por ejemplo, a ejercer la maternidad o paternidad, etc.).
- **Coste de contratación:** en los casos de rotación voluntaria, suele ser necesario llevar a cabo una búsqueda para que una persona se incorpore a la vacante generada. Esto conlleva:
 - Coste de la búsqueda: ya sea interna o realizada por una agencia externa.
 - Coste de la «productividad» perdida en el tiempo durante el que esa plaza está vacante.
 - Coste de la productividad perdida en el tiempo durante el que la nueva persona está aprendiendo.
 - Coste de formación de la nueva persona.

La Figura 30 representa la intención consciente de dejar la empresa voluntariamente por parte de personas que se encuentran en los cuatro distintos entornos.

En el estudio IFREI, medimos la intención de dejar la empresa con una escala a de tres preguntas, desarrollada por O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991). Tal como se puede apreciar, el deseo de dejar la empresa por voluntad propia incrementa radicalmente cuando empeora 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.

Figura 30. 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 derivada de este 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.

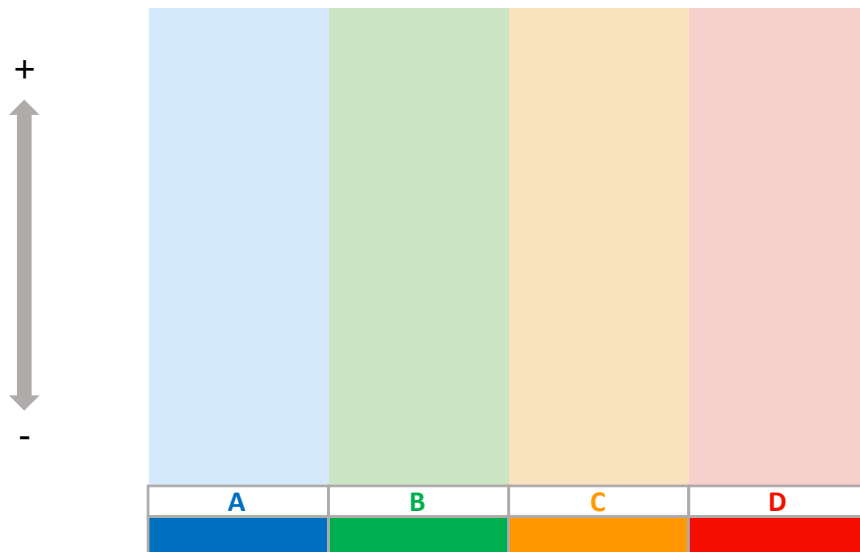
El constructo (desarrollado por Matthews *et al.*, 2010) mide la percepción que tiene el empleado de no poder contribuir a la familia porque el trabajo le absorbe un desproporcionado número de horas, mucha energía y toda su capacidad de concentración.

Tal como se puede apreciar en la Figura 31, 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 N. Chinchilla, y M. Moragas (2007), *Dueños de nuestro destino*, Ariel, Barcelona; y E. L. Kelly, *et al.* (2008), «Getting There from Here: Research on the Effects of Work-Family Initiatives on Work-Family Conflict and Business Outcomes», *Academy of Management Annals*, vol. 2, n.º 1, pp. 305-349.

Figura 31. Conflictos familiares debidos al trabajo



8.3. Igualdad de oportunidades para hombres y mujeres

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 personas 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 compañías no son capaces de atraer, formar, y promocionar a mujeres para puestos directivos. Por lo tanto, aunque en algún caso esto puede darse de un modo inadvertido e inconsciente, los entornos de las empresas a veces descartan la posibilidad de que haya mujeres que ocupen estos cargos. Y, en muchos casos, cuando las hay, durante el proceso para llegar a esas posiciones han tenido que renunciar 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 negativo, 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 para hombres y mujeres trae consigo muchas consecuencias positivas, como, por ejemplo:

- **Creación de empresas más humanas**, puesto que se tienen en cuenta las necesidades de las personas, lo que lleva a garantizar:
 - Mejor atención al cliente.
 - Menor conflictividad laboral
 - Menor grado de rotación
 - Menor nivel de ausentismo

- **Atracción y fidelización de talento**, ya 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**, dado 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 unos ni otras tuviesen mayor facilidad por el hecho de serlo. Las promociones deberían concederse exclusivamente con base en los méritos (que no solo resultados) demostrados en el cumplimiento de sus responsabilidades, y estos no tienen sexo de hombre ni de mujer.

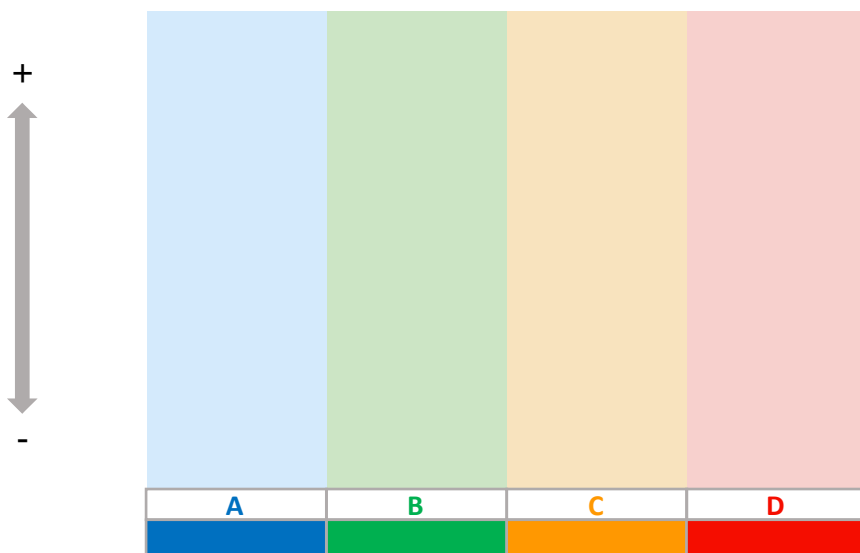
Lo ideal sería que, en una empresa, cuando les preguntamos a las personas «¿Es más fácil promocionar a la mujer que al hombre?» la respuesta fuese tajante: NO. Y cuando les preguntásemos «¿Es más fácil promocionar al hombre que a la mujer?» La respuesta fuese NO.

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.

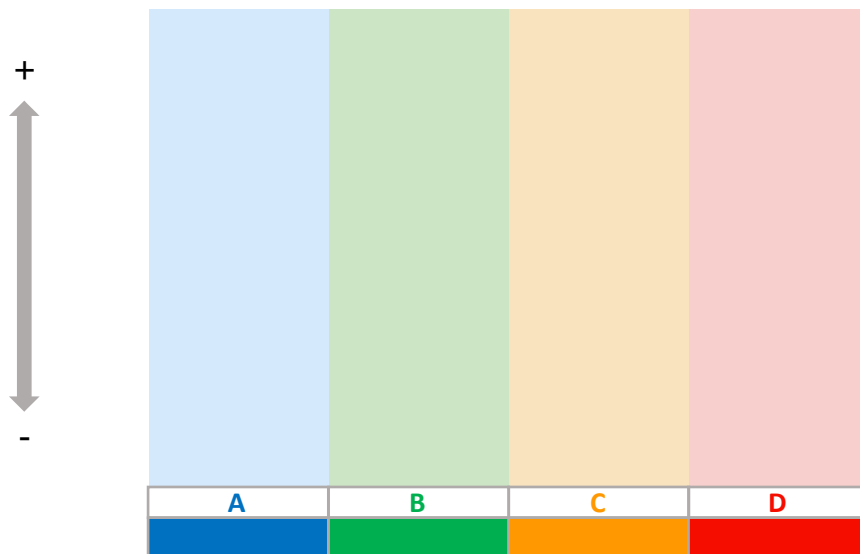
Por lo tanto, parece que los datos muestran que las personas no perciben igualdad de oportunidades en las organizaciones. Y esto es negativo tanto para la empresa como para sus resultados y, para las personas que en ella trabajan.

Figura 32. Privilegio que favorece a los hombres



³V. Perotin, y A. Robinson (2000), «Employee Participation and Equal Opportunities Practices: Productivity Effect and Potential Complementarities», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, n.º 4, pp. 557-583.

Figura 33. 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 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 subóptimo para la empresa.

Por esta razón, 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 y Bakker (2003).

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

Dedicación: hace referencia al entusiasmo, la inspiración y el sentimiento de orgullo que la persona siente por su trabajo.

Absorción: alude al sentimiento de felicidad que siente la persona mientras trabaja, la capacidad de realizar su trabajo con intensidad y la sensación de que puede centrarse en él mientras lo desarrolla.

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

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

Figura 34. Vigor



Figura 35. Dedicación

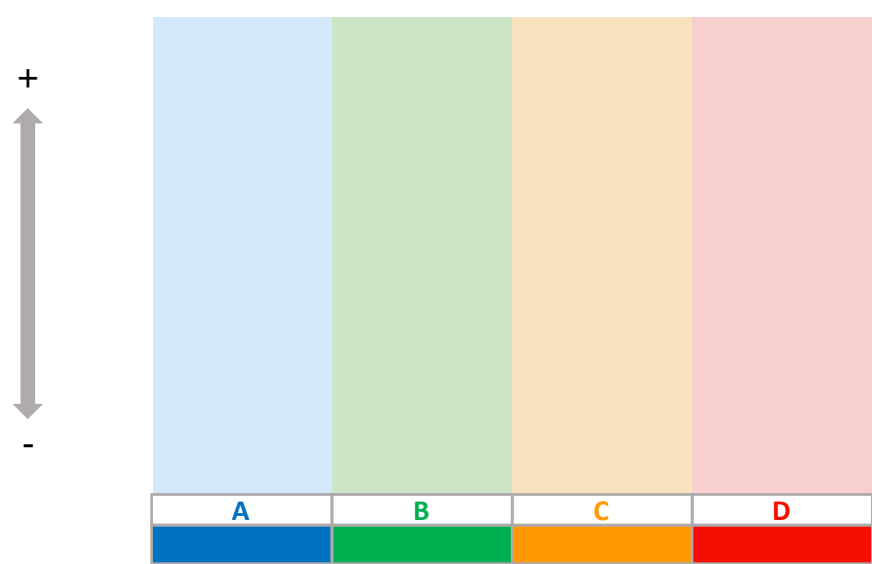
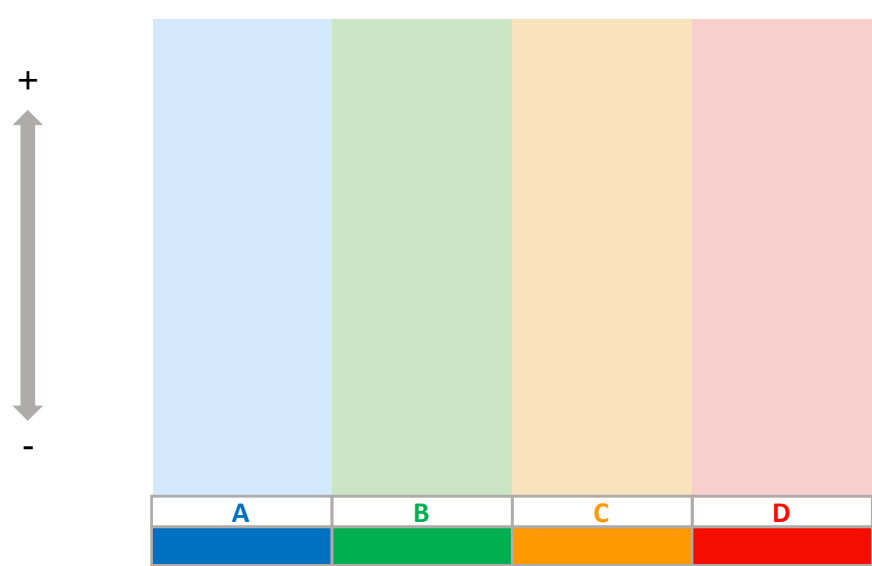


Figura 36. Absorción



9. Impacto de la RFC en los empleados

El entorno en el que trabaja la persona le afecta de modo directo. Por lo tanto, es muy relevante conocer cómo el entorno en el que trabaja le afecta directamente e, indirectamente, a sus familiares y su entorno social.

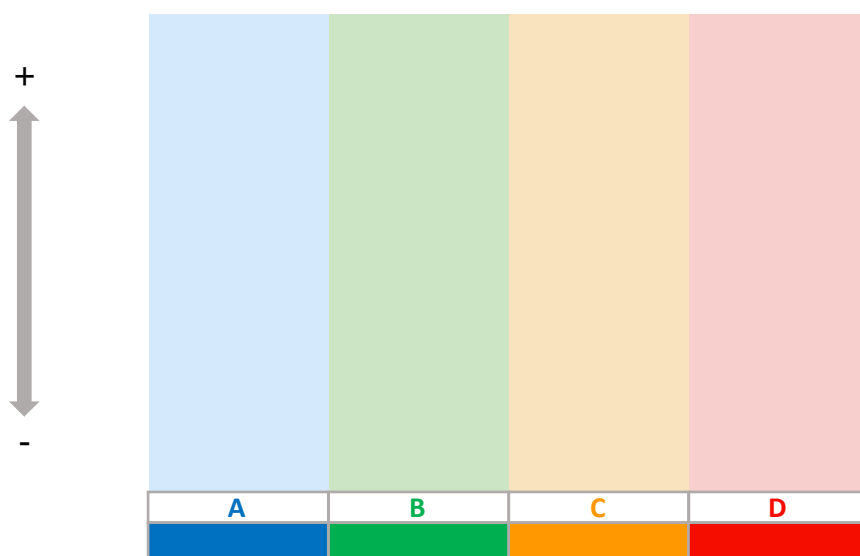
9.1. Satisfacción con la integración trabajo-familia

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, también es importante valorar su experiencia subjetiva de cómo integra su vida laboral y familiar.

En el IFREI medimos el nivel de satisfacción de la persona atendiendo a la gestión del tiempo y la atención prestada a la familia y el trabajo, de modo que ambos ámbitos encajen armónicamente con el objetivo que se ha propuesto. Para ello, empleamos una escala reducida que hemos extraído de la que originalmente creó Valcour (2007).

Esta variable es relevante para el estudio de la RFC, ya que la satisfacción viene facilitada, en gran medida, por los recursos que la empresa proporciona a la persona con el fin de que esta realice sus tareas de un modo autónomo y flexible, y así 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 que se hallan en entornos C (desfavorables) o D (contaminantes).

Figura 37. Satisfacción con la integración familiar



9.3. Motivaciones

Tal como acabamos de resaltar en el epígrafe anterior, las personas tienen tres tipos de necesidades —materiales, intelectuales y afectivas— y buscan satisfacerlas, y eso supone un impulso para actuar, es decir, es lo que constituye sus motivos. No obstante, lo que puede motivar a uno, puede no hacerlo a otro. Por ejemplo, una persona que tiene suficiente dinero puede no sentirse movida a conseguir más, mientras que otra con la misma capacidad económica puede sentirse motivada a seguir acumulándolo: lo que impulsa a unas personas y a otras es distinto (Ferreiro y Alcázar, 2002).

La calidad global del trabajo depende, en gran medida, de la calidad de la participación de los miembros del equipo, que, a su vez, depende de cierta disposición interior de estos 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 saber qué mueve a la acción a las personas, es decir, qué las motiva a actuar y qué resultados buscan en sus acciones habituales. Por ello, distinguimos entre tres tipos de resultados:

- Motivo o resultado **trascendente**: es el obtiene 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 procurar 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.
- Motivo o resultado **intrínseco**: es el que consigue 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 por el hecho de realizarlo: el aprendizaje y la experiencia que este proporciona.
- Motivo o resultado **extrínseco**: es el modo de reaccionar de un tercero externo con respecto a la persona que actúa. Por lo tanto, este resultado depende de la voluntad y 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 abonarán, el respeto y admiración que mostrarán, el reconocimiento que ofrecerán, etc.

9.3.1. Motivación trascendente

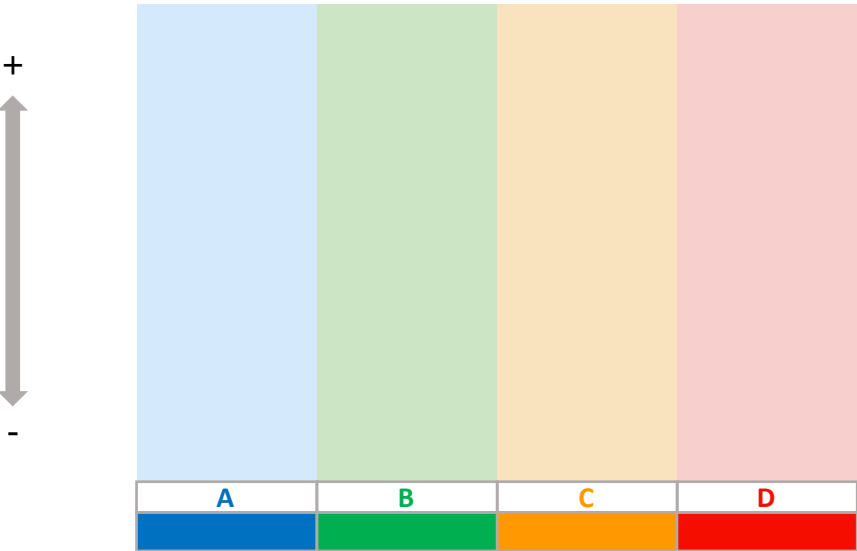
La **motivación trascendente** es aquella que busca el beneficio de los otros a través del propio trabajo. Los intereses individuales pasan a un segundo plano y lo que se prioriza es el interés del equipo en su conjunto y tener un impacto positivo en este.

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 presente estudio analizamos la relación entre la calidad motivacional y el entorno de la RFC. Para ello, preguntamos a los participantes: «¿Por qué está motivado para hacer su trabajo?», y les damos la opción de decir hasta qué punto esa motivación se debe a un **motivo trascendente**, **intrínseco** o **extrínseco**.



Figura 39. Motivación trascendente

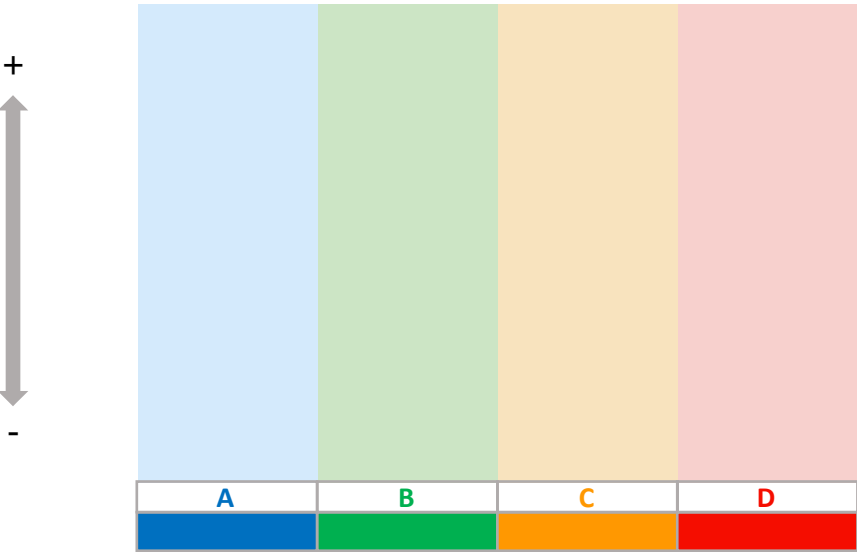


En el estudio IFREI, que hemos desarrollado a lo largo de los años y en distintos países, nos encontramos con que el entorno en el que la persona realiza su trabajo está altamente relacionado con la calidad motivacional de esta.

9.3.2. Motivación intrínseca

Actualmente, los bienes, los servicios e, incluso, las industrias evolucionan rápidamente. Por lo tanto, es 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. Asimismo, en el presente estudio analizamos la relación entre el entorno en el que la persona realiza su trabajo y la motivación intrínseca que esta tiene.

Figura 40. Motivación intrínseca

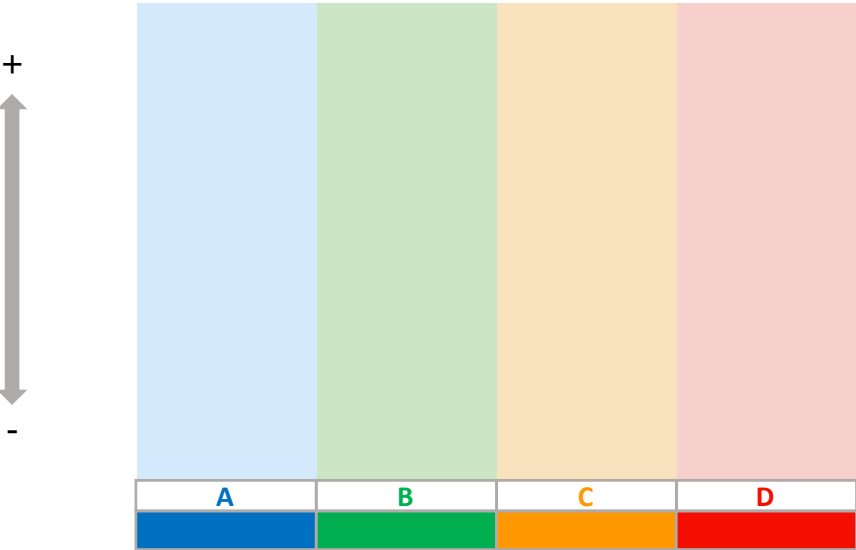


El estudio IFREI, a lo largo de los años y en los distintos países, muestra que el entorno en el que la persona realiza su trabajo está altamente relacionado con la motivación intrínseca de la persona.

9.3.3. 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 recibir el individuo para realizar una determinada acción o actividad, tales como los incentivos económicos, la promoción, el reconocimiento de su trabajo o la consecución de un cierto estatus.

Figura 41. 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 los empleados de recursos (p. ej., éticos, de salud o de conocimiento) adecuados, estos podrán aportar más valor en su entorno social. Si, por el contrario, la empresa agota los recursos (de energía emocional, salud física, tiempo) de las personas, estas serán menos capaces de aportar a su entorno.

Por lo tanto, la empresa puede aportar valor a su entorno a través su modo de tratar a sus empleados y los recursos que genera en estos. Sin embargo, también puede mermar los recursos del entorno si agota los de sus empleados y estos no son, por tanto, capaces de ser responsables en los roles con los que están comprometidos.

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

Tal como hemos considerado anteriormente, el tiempo es un recurso escaso de características muy peculiares (no transferible, inelástico e incierto, entre otras).

Por ello, en el presente estudio no solo preguntamos cuántas horas dedica la persona a su trabajo, sino también cuántas dedica a su familia, ya que podría darse el caso de que las horas que se liberan en los entornos enriquecedores y favorables fueran dedicadas a intereses personales no relacionados con sus familias por parte de los empleados.

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

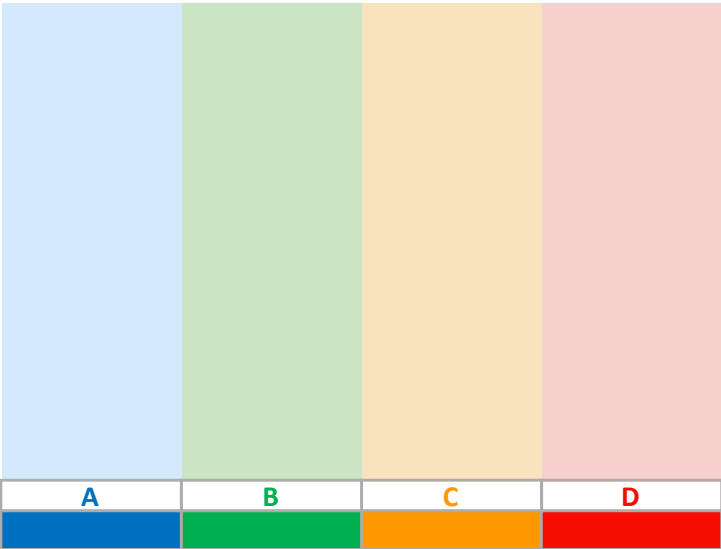
Los datos muestran que, independientemente del entorno de trabajo, hombres y mujeres nos dicen que las mujeres dedican más tiempo a los hijos que los maridos.

Figura 42. Tiempo de dedicación a los hijos

	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
	3	2,6
	2,1	4,3

Este tiempo de dedicación a los hijos, tal como se puede apreciar en la Figura 42, está altamente relacionado con el entorno (A-B-C-D) en el que el empleado desarrolla su trabajo.

Figura 43. Horas dedicadas a los hijos al día en España



10.2. Aporte a la educación y el bienestar de los hijos

Los padres tienen un rol ineludible en la formación de sus hijos, tanto en la aportación a su equilibrio socioemocional como a sus habilidades sociales y a las destrezas básicas de higiene, cuidado personal y rendimiento académico. Cenar, leer y jugar con los hijos son variables que reflejan dichas aportaciones, razón por la que este apartado las analiza separadamente.

10.2.1. Cenar

Hacer por lo menos tres comidas en familia todas las semanas permite criar niños más sanos (Neumark-Sztainer *et al.*, 2010). Entre otros beneficios, compartir las comidas con los hijos fomenta:

- **Buena salud socioemocional.** Cuando se cena en familia, los niños desarrollan habilidades sociales. Entre dichas habilidades se encuentran la comunicación; las buenas maneras de sentarse a la mesa, tomar los cubiertos, masticar e ingerir los alimentos; cómo interrelacionarse y expresarse bien para exponer sus ideas y que los entiendan; saber escuchar y respetar las opiniones de los otros, etc.
- **Buena nutrición.** Se sabe que los niños que comen en familia tienden a tener una nutrición más equilibrada, puesto que los padres son quienes deciden los menús en lugar de ser ellos mismos quienes eligen qué comer y en qué cantidad (Eisenberg *et al.*, 2004).
- **Menor índice de trastornos o desórdenes alimenticios** (como la anorexia o la bulimia). Durante las comidas, los padres pueden captar comentarios, comportamientos y modos de hacer propios de las primeras fases de estas enfermedades y, por lo tanto, intervenir con mayor rapidez.

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

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

Figura 44. Días a la semana en que los padres cenan con los hijos en España

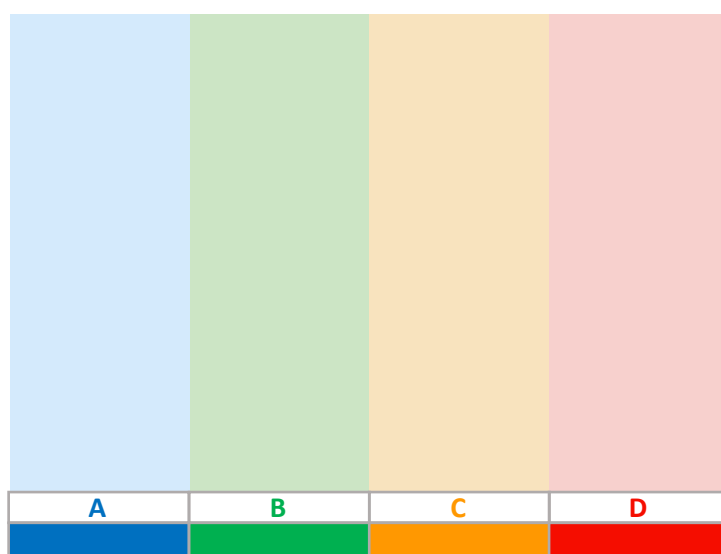
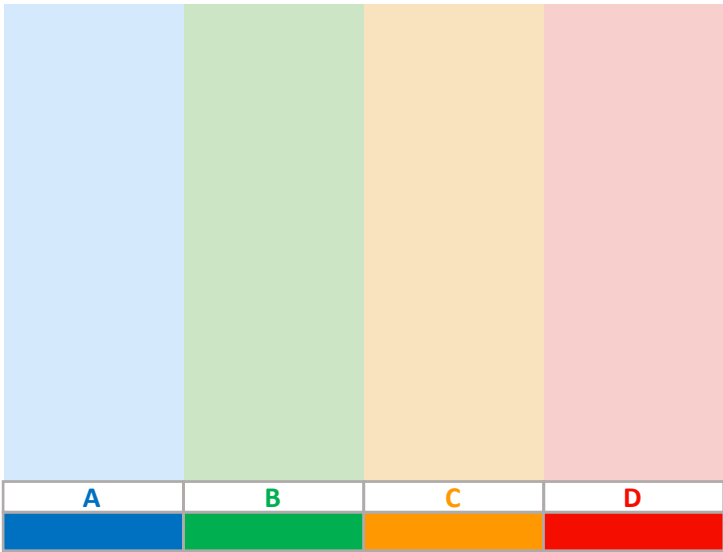


Figura 45. Días a la semana en que los padres cenar con los hijos en el mundo



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

10.2.2. Leer

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

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

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

- **Temprano desarrollo de la lectoescritura** de estos, lo que es de suma importancia para que el niño pueda seguir una educación primaria adecuada.
- **Mejor desarrollo cognitivo** y de la capacidad de comprender de los hijos.
- **Mejor rendimiento académico** en años posteriores.

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

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

Figura 46. Días a la semana en que los padres leen con los hijos en España

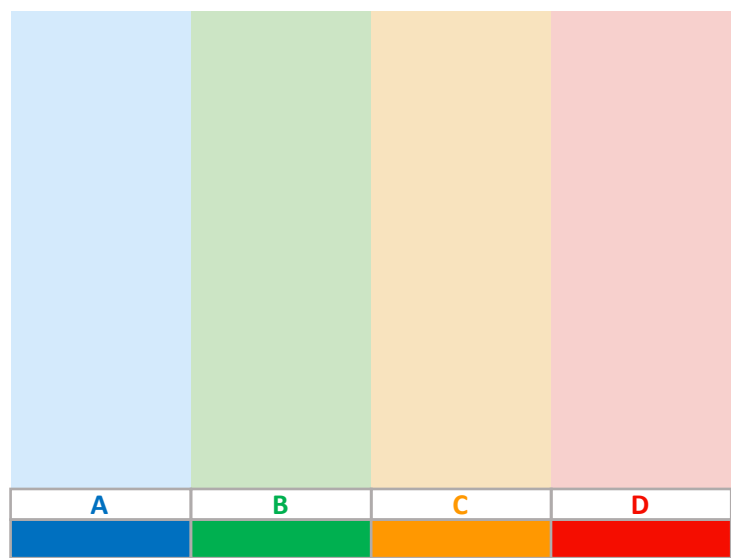
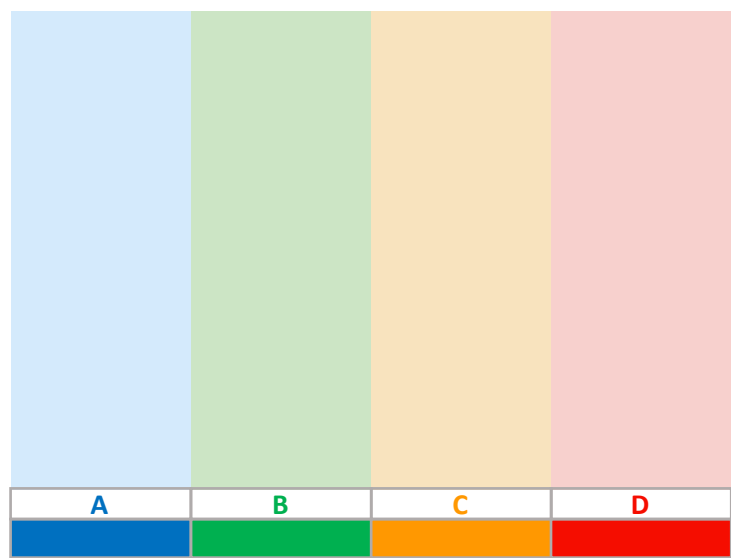


Figura 47. Días a la semana en que los padres leen con los hijos en el mundo



10.2.3. 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.

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

Figura 48. Días a la semana dedicados a jugar con los hijos en España

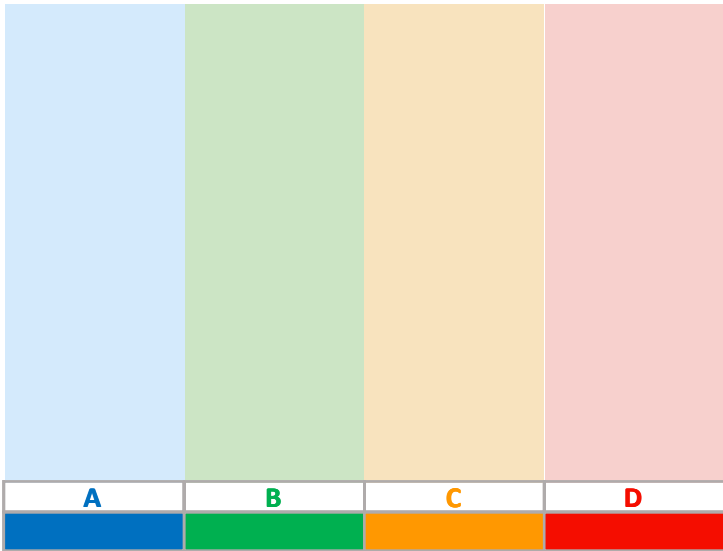
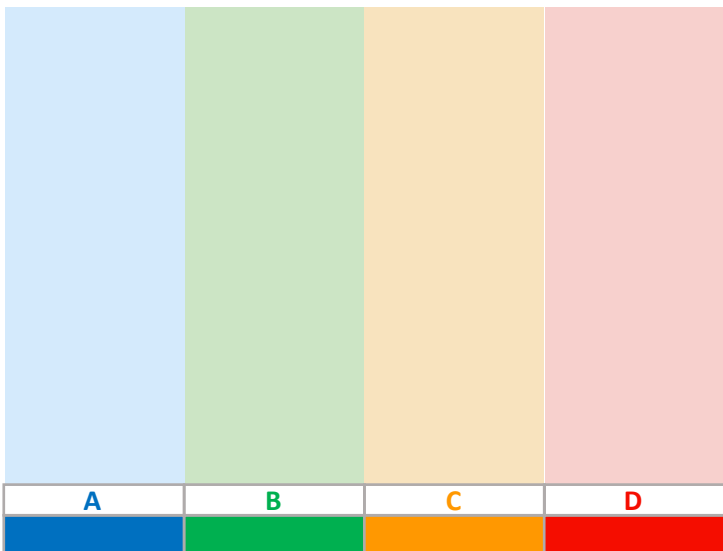


Figura 49. Días a la semana dedicados a jugar con los hijos en el mundo



10.3. Calidad de vida

Cualquier sociedad del mundo busca una organización y un modo de vida que garanticen a los ciudadanos un bienestar lo mayor posible. Sin embargo, cada una lo hace del modo que considera más conveniente: con sistemas de gobierno, propuestas políticas y organizaciones sociales que pueden diferir en gran medida. Aun así, lo que no varía 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, medimos la calidad de vida con unos parámetros muy sencillos, que no son de modo alguno omnicomprendivos. No obstante, estos parámetros sí que nos dan una media que, unida a otras ya reportadas en este estudio (como, por ejemplo, la satisfacción trabajo-familia; el conflicto trabajo-familia; el número de horas dedicados a los hijos; el fluir en el trabajo), precisa bastante el nivel de salud social de una comunidad o país.

En el IFREI, «calidad de vida» hace referencia a la capacidad de desarrollar una actividad normal de modo operativo. Por esta razón, medimos la calidad del sueño, la energía que presenta la persona una vez que está fuera del trabajo y el ejercicio que logra realizar.

En concreto, hablaremos del efecto sobre la calidad del sueño, que es de máxima importancia. Algunos estudios (Durmer y Dinges, 2005) demuestran 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, con el consiguiente riesgo de sufrir lesiones ocupacionales (el riesgo puede ser de hasta un 200%).
- **Aumento de la presión arterial**, empeoramiento del sistema inmunológico e incremento del riesgo de ataques cardíacos, obesidad y apoplejía, lo que aumenta, por tanto, el riesgo de mortalidad.
- **Incremento de la incidencia de depresión** y otros trastornos mentales.
- **Ascenso de los problemas sociales** y de pareja.

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

Figura 50. Energía

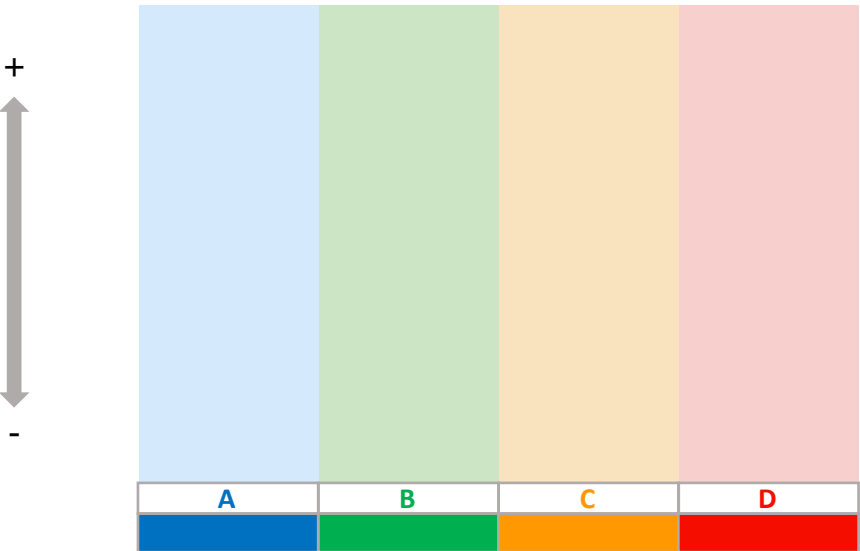


Figura 51. Sueño

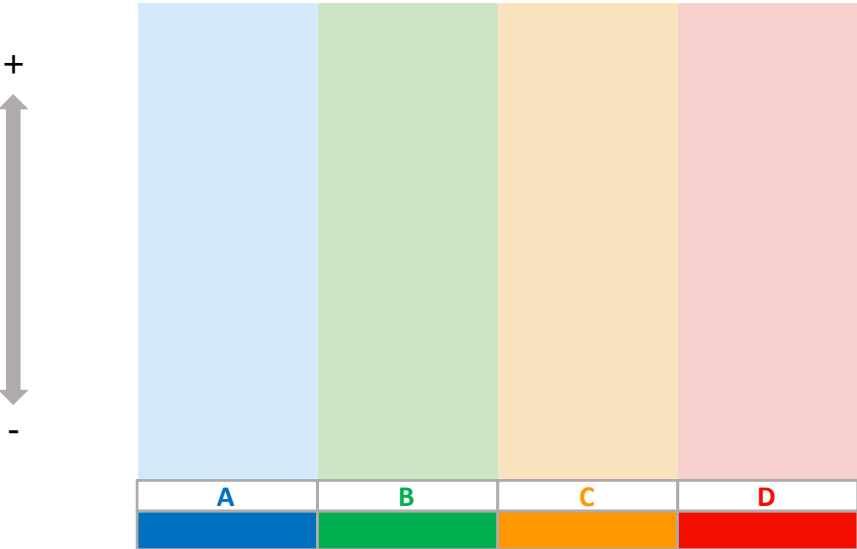
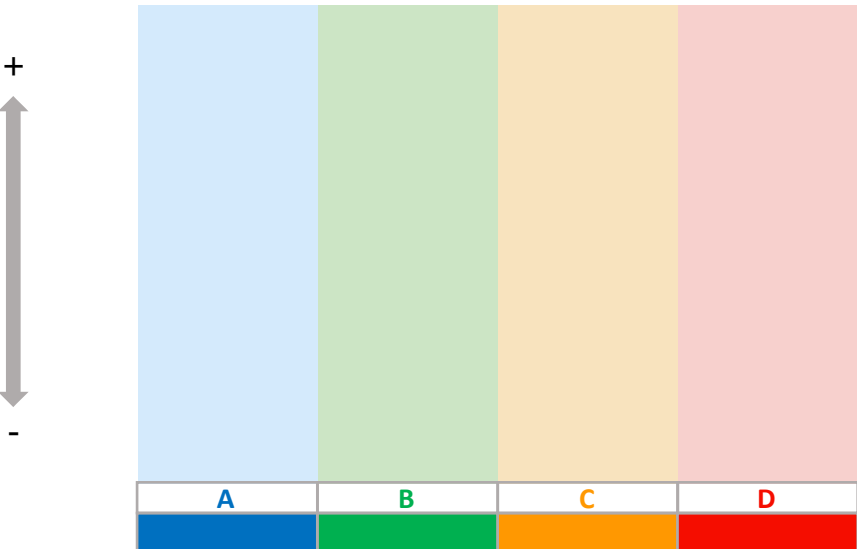


Figura 52. Ejercicio



10.3.1. Salud

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

- **El aumento del coste sanitario**, por las consecuencias del tabaquismo, el alcohol, la ansiedad y el insomnio, que en un elevado número de ocasiones está relacionado con el estrés laboral.
- **La disminución de la productividad del país**, a causa de 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, quienes están incapacitadas para seguir participando en el mundo laboral y necesitan, por lo tanto, cobertura (p. ej., bajas por larga enfermedad).

Figura 53. Salud



D. Conclusiones



Tal como hemos mencionado anteriormente, el modelo IFREI habla de entornos, ya que en una empresa existen tantos como personas la integran. Cada uno de los empleados que desarrollan su actividad en la empresa tendrá acceso a unas políticas específicas, desarrollará su trabajo con un supervisor o líder concreto y percibirá la cultura de un modo u otro. Que las empresas fomenten la RFC es tarea de todos los que estamos involucrados en el ejercicio de la dirección de personas en las organizaciones.

De modo aún más crítico, es tarea de los que ejercen responsabilidades ejecutivas, de gobierno corporativo y 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 favorecer que las personas puedan ser mejores miembros de una familia y de la sociedad, como resultado de estar involucradas 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 RFC redundante en beneficio de todos. Tal como hemos observado, esta cultura 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 redundante en el bien de los empleados, que gozan de una mayor calidad de vida y una mayor satisfacción con su conciliación trabajo-familia, así un menor conflicto entre ambos ámbitos. Asimismo, esta cultura 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 que facilita la prevención de daños y costes sociales posteriores.

La tarea de fomentar la RFC no es sencilla, pero merece la pena, ya que está dirigida a garantizar el bien de muchas personas. Concluimos este informe con la esperanza de que su contenido aporte luces e incentivos para recorrer el camino de la mejora continua.

E. Países colaboradores con el 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 Emprepas, 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.



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.

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.

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.



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.

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



University of Waikato,
Nueva Zelanda



Universidad
Monteávila



Lagos Business School,
Nigeria



Universidade de Macau,
China



Strathmore Business
School, Kenia



La Empresa y la Familia,
Costa Rica



IDE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD DE LOS
HEMISFERIOS



Politecnico di Milano,
Italia

Bibliografía

AAUW (octubre de 2012), *Graduating to a Pay Gap: The Earnings of Women and Men One Year after College Graduation*. Disponible en: www.aauw.org/files/2013/02/graduating-to-a-pay-gap-the-earnings-of-women-and-men-one-year-after-college-graduation.pdf, último acceso marzo de 2018.

ATREVIA, e IESE Business School (2018), «Informe de las mujeres en los Consejos de las empresas cotizadas», *IESE Insight*. Disponible en: www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=147814&idi=1&origen=1&ar=3, último acceso marzo de 2018.

AUSTRALIAN ELECTORAL COMMISSION (2015), *Women and the Right to Vote in Australia*. Disponible en: www.aec.gov.au/Elections/Australian_Electoral_History/wright.htm, último acceso marzo de 2018.

BECKER, G. S. (1981), *A Treatise on the Family*, Harvard University Press, Cambridge.

BUCHMANN, C., DiPrete T. A., y McDaniel A. (2008), «Gender Inequalities in Education», *Annual Review of Sociology*, vol. 34, pp. 319-337, disponible en: www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.34.040507.134719, último acceso marzo de 2018.

BUDIG, M. J., y England, P. (2001), «The Wage Penalty for Motherhood», *American Sociological Review*, vol. 66, 2, pp. 204-225.

CATALYST/OCDE (2017), *2016 Catalyst Census: Women and Men Board Directors*. Disponible en: www.catalyst.org/knowledge/2016-catalyst-census-women-and-men-board-directors, último acceso marzo de 2018.

CATALYST (2016), *New 2015 Catalyst Census: Overwhelming Majority Of New Directorships Continue To Go To Men, Women Board Seats Not On Path To Parity*. Disponible en: www.catalyst.org/media/new-2015-catalyst-census-overwhelming-majority-new-directorships-continue-go-men-women-board, último acceso marzo de 2018.

CHEN, Y. C., et al. (2013), «Gender difference of childhood overweight and obesity in predicting the risk of incident asthma: a systematic review and meta-analysis», *Obesity Reviews*, vol. 14, 3, pp. 222-231.

CHINCHILLA, N., y LEÓN, C. (2004), *La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia*, Santillana Ediciones Generales, Madrid.

CHINCHILLA, N., et. al. (2006), «Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas», documento de investigación n.º 632, Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School.

CHINCHILLA, N., y MORAGAS, M. (2007), *Dueños de nuestro destino*, Ariel.

CHINCHILLA, N., JIMÉNEZ, E., y GRAU, M. (2014), *Impacto de las pensiones en la mujer. Jubilación y calidad de vida en España*, Vidacaixa, Barcelona.

CHINCHILLA, N., JIMÉNEZ, E., y GRAU, M., «Maternidad y trayectoria profesional en España: Análisis de las barreras e impulsores para la maternidad de las mujeres españolas», IESE; ORDESA, ST-444, 05/2017.

CHINCHILLA, N., JIMÉNEZ, E., y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2018), *Integrar la vida. Liderar con éxito la trayectoria profesional y personal en un mundo global*, Ariel.

CNMV (2015), *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Disponible en: www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf, último acceso marzo de 2018.

COSER, L. A. (1974), *Greedy Institutions: Patterns of Undivided Commitment*, Free Press, Nueva York.

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY (2017), *Gender Equality Index 2017*. Disponible en: eige.europa.eu/gender-equality-index/about#about-overview, último acceso marzo de 2018.

EUROSTAT (2018), *Population data*. Disponible en: ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography-migration-projections/population-data, último acceso marzo de 2018.

EUROSTAT (2018), *European Union Labour Force Survey*. Disponible en: ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/european-union-labour-force-survey, último acceso marzo de 2018.

EUSTAT (febrero de 2016), *El trabajo doméstico no remunerado de la comunidad autónoma de Euskadi equivaldría al 32,4% del PIB en 2013*. Disponible en: www.eustat.eus/elementos/ele0013200/ti_El_trabajo_domestico_no_remunerado_de_la_CA_de_Euskadi_equivaldria_al_324_del_PIB_en_2013/not0013261_c.html#axzz4PK0z2O1s, último acceso marzo de 2018.

EUROSTAT (abril de 2017), *Salarios y costes laborales: Brecha salarial entre hombres y mujeres*. Disponible en: ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages_and_labour_costs/es#Brecha_salarial_entre_hombres_y_mujeres, último acceso marzo de 2018.

EXPANSIÓN/DATOSMACRO.COM (2018), Encuesta de Población Activa – EPA, septiembre de 2017. Disponible en: www.datosmacro.com/paro-epa?dr=2017-09, último acceso marzo de 2018.

EZZEEN, S. R., BUDWORTH, M. H., y BAKER, S. D. (2015), «The Glass Ceiling and Executive Careers. Still an Issue for Pre-Career Women», *Journal of Career Development*, vol. 42, 5, pp. 355-369.

FOLKE, O., y RICKNE, J. (2016), «The Glass Ceiling in Politics: Formalization and Empirical Tests», *Comparative Political Studies*, vol. 49, 5, pp. 567-599.

GEORGETOWN INSTITUTE FOR WOMEN, PEACE AND SECURITY (2018), *Women, Peace, and Security Index*. Disponible en: giwps.georgetown.edu/index-dimension/inclusion, último acceso marzo de 2018.

GIMENO, M. J. A., y ROCABERT, E. (1998), «Barreras percibidas por las mujeres en su proceso de toma de decisión vocacional», *Revista Española de Orientación y Psicología*, vol. 9, 15, pp. 25-36.

GOLDIN, C. (2014), «A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter», *American Economic Review*, vol. 104, 4, pp. 1091-1119.

GRIMSHAW, D. (2011), «What do we know about low wage work and low wage workers? Analysing the definitions, patterns, causes and consequences in international perspective», *Conditions of Work and Employment Series*, 28, International Labour Office, Ginebra.

HAKIM, C. (2000), *Work-Lifestyle Choices in the 21st century: Preference Theory*, Oxford University Press, Oxford.

HAKIM, C. (2006), «Women, careers, and work-life preferences», *British Journal of Guidance & Counselling*, vol. 34, 3, pp. 279-294.

HEINZE, A., y WOLF, E. (2010), «The intra-firm gender wage gap: a new view on wage differentials based on linked employer–employee data», *Journal of Population Economics*, vol. 23, 3, pp. 851-879.

HERLIHY, D. (1962), «Land, family and women in continental Europe, 701-1200», *Traditio*, pp. 89-120.

IESE BUSINESS SCHOOL (2017), *Maternidad y trayectoria profesional: análisis de las barreras e impulsores para la maternidad de las mujeres españolas*. Disponible en: www.iese.edu/Aplicaciones/upload/IESEORDESAlow.pdf, último acceso marzo de 2018.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2018), *Key Indicators of the Labour Market (KILM)*. Disponible en: www.ilo.org/ilostat/faces/wcnav_defaultSelection, último acceso marzo de 2018.

INSTITUT CATALÀ DE LES DONES (febrero de 2017), *Quantificació econòmica del treball domèstic i de la cura de persones no remunerat a Catalunya*. Disponible en: premsa.gencat.cat/pres_fsyp/docs/2017/02/15/13/42/4fc4d594-9ec5-4340-9d91-bf2701030aa6.pdf, último acceso marzo de 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2018), *Mujeres en el Congreso de los Diputados y en el Senado*. Disponible en: www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595398&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout, último acceso marzo de 2018.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2015), *Global Wage Report 2014/15: Wages and income inequality*. Disponible en: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_324678.pdf, último acceso marzo de 2018.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2018), *ISCO – International Standard Classification of Occupations*. Disponible en: www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/, último acceso marzo de 2018.

INTER-PARLIAMENTARY UNION (2018), *Inter-Parliamentary Union*. Disponible en: www.ipu.org, último acceso marzo de 2018.

JIMÉNEZ, E. (2018), *En búsqueda del genio femenino: el trabajo de las mujeres hoy en diferentes contextos geográficos*. Disponible en: www.scribd.com/document/321870609/33850-Jimenez-Donne-Lavoro-Genio-feminino-2015-pdf, último acceso marzo de 2018.

KARATAS-ÖZKAN, M., y CHELL, E. (2013), «Gender Inequalities in Academic Innovation and Enterprise: A Bourdieuan Analysis», *British Journal of Management*, vol. 26, 1, pp. 109-125.

LÓPEZ, J. A. P. (1996), *Fundamentos de la dirección de empresas*, 31, Ediciones Rialp.

MAGEE, M. (2008), reseña del libro de Tucker, R. W., *Woodrow Wilson and the Great War: Reconsidering America's neutrality, 1914-1917*, H-Net Reviews. Disponible en: www.h-net.org/reviews/showrev.php?id=23074, último acceso marzo de 2018.

MATLÁRY, J. H. (2002), *El tiempo de las mujeres: notas para un nuevo feminismo*, Ediciones Rialp.

NACIONES UNIDAS (2016), *Gender Inequality Index*. Disponible en: hdr.undp.org/en/content/gender-inequality-index-gii, último acceso marzo de 2018.

NORRIS, P. (1997), *Passages to Power: Legislative Recruitment in Advanced Democracies*, Cambridge University Press.

OAKLEY, J. G. (2000), «Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs», *Journal of Business Ethics*, vol. 27, 4, pp. 321-334.

OCDE (2014), *Education at a Glance 2014*. Disponible en: www.oecd.org/education/Education-at-a-Glance-2014.pdf, último acceso marzo de 2018.

OCDE (2018), Employment database. Disponible en: www.oecd.org/employment/emp/onlineoecdemploymentdatabase.htm, último acceso marzo de 2018.

OCDE (2018), Employment: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies. Disponible en: stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753.

OCDE (2018), Gender data highlights. Disponible en: www.oecd.org/gender/data/genderdatahighlights.htm, último acceso marzo de 2018.

OCDE (2018), OECD Family Database. Disponible en: www.oecd.org/els/family/database.htm, último acceso marzo de 2018.

OCDE (2018), Online Education Database. Disponible en: www.oecd.org/ed+ucation/database.htm, último acceso marzo de 2018.

OCDE (2018), Programme for International Student Assessment – PISA. Disponible en: www.oecd.org/pisa/, último acceso marzo de 2018.

OCDE (2018), OECD Patent database. Disponible en: www.oecd.org/sti/sci-tech/oecdpatentdatabases.htm, último acceso marzo de 2018.

OIT (2015), *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso*. Disponible en: www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf, último acceso marzo de 2018.

ONU (2015), *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe de 2015*. Disponible en: www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf, último acceso marzo de 2018.

PADILLA, G., y RODRÍGUEZ, J. (2013), «La I Guerra Mundial en la retaguardia: la mujer protagonista», *Historia y comunicación social*, vol. 18, pp. 191-206. Disponible en: revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/viewFile/43422/41079, último acceso marzo de 2018.

PALERMO, A. I. (2006), «El acceso de las mujeres a los estudios universitarios (siglo XIX)», *Tebeto: Anuario del Archivo Histórico Insular de Fuerteventura*, vol. 19, pp. 375-417. Disponible en: mdc.ulpgc.es/cdm/ref/collection/tebeto/id/343.

PERNOUD, R., y VASSALLO, M. (1982), *La mujer en el tiempo de las catedrales*, Ediciones Juan Granica.

PEW RESEARCH CENTER (2015), *Raising Kids and Running a Household: How Working Parents Share the Load*, Pew Research Center: Social & Demographic Trends. Disponible en: www.pewsocialtrends.org/2015/11/04/raising-kids-and-running-a-household-how-working-parents-share-the-load/, último acceso marzo de 2018.

RAAUM, N. C. (2005), «Gender equality and political representation: A nordic comparison», *West European Politics*, vol. 28, 4, pp. 872-897.

RUBERY, J. (2003), *Pay equity, minimum wage and equality at work*, International Labour Office, Ginebra.

RUBERY, J., GRIMSHAW, D., y FIGUEIREDO, H. (2005), «How to close the gender pay gap in Europe: towards the gender mainstreaming of pay policy», *Industrial Relations Journal*, vol. 36, 3, pp. 184-213.

RUDMAN, L. A., y MESCHER, K. (2013), «Penalizing Men Who Request a Family Leave: Is Flexibility Stigma a Femininity Stigma?», *Journal of Social Issues*, vol. 69, 2, pp. 322-340. Disponible en: doi.org/10.1111/josi.12017.

SCHULTZ, T. (1983), «La inversión en capital humano», *Revista Educación y Sociedad*, vol. 1, pp. 181-195.

SCHULTZ, T. W. (1982), *Investing in People: The Economics of Population Quality*, University of California Press.

SIGVANT, B., *et. al.* (2011), «Differences in presentation of symptoms between women and men with intermittent claudication», *BMC Cardiovascular Disorders*, vol. 11, p. 39.

THE ECONOMIST (3 de marzo de 2016), *The best —and worst— places to be a working woman: The glass-ceiling index*. Disponible en: www.economist.com/blogs/graphicdetail/2016/03/daily-chart-0, último acceso marzo de 2018.

UNESCO (2012), *Atlas Mundial de la igualdad de género en la educación*. Disponible en: unesdoc.unesco.org/images/0021/002173/217311s.pdf, último acceso marzo de 2018.

UNICEF (2018), UNICEF Data: Monitoring the Situation of Children and Women. Disponible en: data.unicef.org/topic/education/primary-education; Unesco (2017), Institute for Statistics global databases, último acceso marzo de 2018.

WOMEN SUFFRAGE AND BEYOND (2018), *The Women Suffrage Timeline*. Disponible en: womensuffrage.org/?page_id=69, último acceso marzo de 2018.

WORLD ECONOMIC FORUM (2015), *The Global Gender Gap Report 2015*. Disponible en: reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015, último acceso marzo de 2018.

Enlaces de interés

IESE Business School. Disponible en: www.iese.edu

IESE Business School. IFREI: IESE Family Responsible Employer Index.
Disponible en: ifrei.iese.edu/

IESE Business School. ICWF – International Center for Work and Family.
Disponible en: www.iese.edu/en/faculty-research/research-centers/icwf

Work & Family Foundation Canada. Disponible en: www.workfamilyfoundation.org



www.iese.edu

A Way to Learn
A Mark to Make
A World to Change

Follow us

 IESE Business School

 IESE Business School

 iesebs

 iese

Barcelona

Av. Pearson, 21
08034 Barcelona, Spain
(+34) 93 253 42 00

Madrid

Camino del Cerro
del Águila, 3
28023 Madrid, Spain
(+34) 91 211 30 00

New York

165 W. 57th Street
New York,
NY 10019-2201 USA
(+1) 646 346 8850

Munich

Maria-Theresia-Straße 15
81675 Munich, Germany
(+49) 89 24 20 97 90

Sao Paulo

Rua Martiniano de
Carvalho, 573 Bela
Vista
01321001 Sao Paulo,
Brazil

