

La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar

M^a PILAR DE LUIS CARNICER*

ANGEL MARTÍNEZ SÁNCHEZ*

MANUELA PÉREZ PÉREZ*

M^a JOSÉ VELA JIMÉNEZ*

Este artículo recoge datos sobre el uso de las prácticas empresariales de recursos humanos para la conciliación de la vida laboral y familiar. El trabajo relaciona el uso de dichas prácticas con la estructura y estrategia de recursos humanos en la empresa. Asimismo, se realiza una revisión de la literatura sobre los efectos de estas prácticas para las empresas y sobre las pautas principales de ejecución.

Palabras clave: flexibilidad en el empleo, familia, empleo femenino, política de empresa, tasa de fecundidad, mercado laboral.

Clasificación JEL: J13, J16.



COLABORACIONES

1. Introducción

La conciliación de la vida familiar y laboral es un tema de muy reciente actualidad e interés por parte de los responsables públicos y de los investigadores del *management*. Este tema influye sobre el problema de la baja tasa de fecundidad de los países occidentales y sobre la calidad de vida de los trabajadores. También plantea cuestiones sobre los efectos de las prácticas flexibles y familiarmente responsables en los resultados y la organización de las empresas (1).

Respecto al problema de la baja tasa de fecundidad, Marín (2002) ha indicado que existe una interrelación en España entre la tasa de fecundidad y la participación de la mujer en el mercado laboral. Con datos del período 1976-2001, se pone de manifiesto que a medida que aumenta la participación de las mujeres en el mundo laboral, la fecundidad en España desciende hasta el nivel más bajo de los países de la Unión Europea. La autora señala que intentar reducir la tasa de actividad femenina para solucionar el problema de la baja tasa de fecundidad es algo absurdo y que las soluciones deben ir en otro sentido, principalmente en el marco de la Política Familiar del Estado, de forma que la carga de los hijos se comparta entre los padres y la sociedad. Conviene señalar que si bien España tiene la tasa de fecundidad más baja de la Unión Europea, también tiene la tasa más alta de desempleo femenino (20,6 por 100 frente al 9,8 por 100 de la UE) y la tasa más baja de actividad

* Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Centro Politécnico Superior de Zaragoza.

(1) En este sentido, merece resaltarse que el periódico EXPANSION en cooperación con el IESE han creado el *I Premio a la Empresa Flexible* (http://www.expansionyempleo.com/empresa_flexible/) El Premio pretende descubrir cuáles son las empresas españolas pioneras en la materia, qué prácticas de flexibilidad laboral son más habituales, y cuales son las mejores medidas para ayudar a las organizaciones de la sociedad del conocimiento a renovar sus estrategias para atraer y retener talento.

CUADRO 1 DIFERENCIAS DE GENERO EN LA SITUACION FAMILIAR DE LOS PROFESIONALES ESTADOUNIDENSES		
	Porcentaje de profesionales entre 41 y 55 años que no tienen hijos	Porcentaje de profesionales casados entre 41 y 55 años
Mujeres (sueldo entre \$55.000 y \$100.000).....	33	60
Mujeres (sueldo superior a \$100.000).....	42	57
Hombres (sueldo entre \$55.000 y \$100.000).....	25	76
Hombres (sueldo superior a \$100.000).....	19	83

Fuente: Hewlett, 2002.

en el empleo femenino (40,3 por 100 frente al 53,8 por 100 en la UE).

Por otra parte, algunos estudios muestran asimismo cómo la mujer va retrasando cada vez más en el tiempo, tanto el casarse como el tener niños para poder avanzar así en su carrera profesional. Para algunos profesionales y directivos, las largas horas en el trabajo y la frecuencia de los viajes suponen un gran obstáculo para una relación estable y el compromiso de la crianza de un niño. Los Cuadros 1 y 2 indican algunos datos de profesionales y directivos norteamericanos que evidencian esta situación. El Cuadro 1 muestra claramente cómo el porcentaje de profesionales y directivos entre los 41 y 55 años que no tienen niños es el doble entre las mujeres que entre los hombres, y cómo el porcentaje de hombres casados es superior al de mujeres (2). Ambas diferencias se agudizan al aumentar la posición (sueldo) que ocupan dichas personas. El Cuadro 2 indica asimismo que entre los profesionales y directivos que se encuentran casados, la responsabilidad de las tareas domésticas y de cuidado de los hijos recae fundamentalmente sobre las mujeres. Además, el 43 por 100 de estas mujeres de más edad y el 37 por 100 de las más jóvenes piensa que sus maridos les crean más trabajo en casa del que ellos hacen (incluso aquellos maridos que ganan menos que sus mujeres) (Hewlett, 2002). Esta desigualdad en el reparto de las tareas domésticas

CUADRO 2 PORCENTAJE DE MUJERES Y HOMBRES PROFESIONALES EN ESTADOS UNIDOS QUE SE RESPONSABILIZAN DE LAS SIGUIENTES TAREAS DOMESTICAS Y DE ATENCION A LOS HIJOS		
	Mujeres	Hombres
Organizar actividades para los niños.....	61	3
Comprar alimentos.....	51	7
Dejar el trabajo cuando los niños están enfermos.....	51	9
Limpiar la casa.....	45	5
Preparar comidas.....	50	9
Ayudar a los niños con sus deberes.....	37	9

Fuente: Hewlett, 2002.

hace que para muchas mujeres, incluso para las que desempeñan mejores puestos y cargos de más responsabilidad, la casa y el cuidado de los hijos se convierte en un «segundo turno» después de su trabajo, lo que dificulta la dedicación a la empresa (largas horas, disponibilidad para viajar, etcétera) que debe demostrar un profesional o directivo que quiera progresar en su trabajo, o incluso mantenerlo.

Una consecuencia es que las mujeres con hijos se sienten más estresadas y sobrecargadas de trabajo en la empresa que los hombres y les resulta más difícil armonizar el trabajo y la familia, incluso aunque trabajen un promedio inferior de horas (3) (Creade, 2001; Galinsky et al, 2001). Por otra parte, diversos estudios empíricos (Kimmel, 1998; Budig y England, 2001; Wenjui y Waldfogel, 2001) indican que la maternidad supone, para la mujer que deja temporalmente su carrera laboral, una penalización futura en su sueldo respecto al de un hombre con su misma cualificación y experiencia, en torno a un

(2) Según el Censo de población de Estados Unidos, a la edad de 28 años hay 4 universitarios solteros por cada 3 mujeres, mientras que 10 años después, a la edad de 38, la situación ha cambiado radicalmente ya que hay un universitario soltero por cada 3 mujeres. Por otra parte, la esperanza de algunas mujeres de retrasar su maternidad hasta después de los 38 años, cuando ya se haya consolidado su situación profesional, en la confianza de que las nuevas tecnologías de reproducción les resuelvan los problemas y riesgos inherentes a ese retraso, se ve defraudada en la mayoría de los casos.

(3) La diferencia de estrés entre géneros desaparece al considerar la diversidad de tareas que realizan y la frecuencia de interrupciones que tienen en el trabajo. Las mujeres tienden a realizar mayor diversidad de tareas y a ser interrumpidas con más frecuencia, pero hombres y mujeres que tienen la misma diversidad de tareas y frecuencia de interrupciones experimentan niveles similares de estrés (Galinsky et al, 2001).



COLABORACIONES

7 por 100 por el primer hijo, y a un 13 por 100 por dos hijos.

La política familiar del Estado que puede contribuir a paliar estos problemas consta de medidas de carácter económico y legislativo. Las de tipo económico se centran en las prestaciones económicas (4) por hijo a cargo y por nacimiento (5). Las de carácter legislativo (6) van orientadas fundamentalmente a tratar de promover la conciliación entre la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, mediante el fomento de la participación del padre en el cuidado de los hijos (7) o la protección de la salud y seguridad en el trabajo de la mujer trabajadora que se encuentra embarazada.

La cuestión que se puede plantear es si con este tipo de medidas es suficiente. Sin duda que son importantes porque avanzan en la dirección apropiada (corregir la desigualdad), pero cabe preguntarse si las mujeres y las familias no tienen hijos debido a su coste económico o porque la inseguridad en el empleo y la dificultad en su

ejercicio se acentúan especialmente para las mujeres embarazadas o con hijos pequeños. Lo que ocurre en determinados casos es que la mujer percibe que su maternidad puede representar un obstáculo añadido en su vida laboral, una vida laboral para la cual se encuentra cada vez mejor cualificada porque, por ejemplo, es cada vez mayor el número de mujeres que obtienen un título universitario que el de hombres. Sin embargo, la responsabilidad de las tareas domésticas en España sigue recayendo mayoritariamente sobre las mujeres, aunque ha aumentado ligeramente la participación del varón en el desempeño de dichas tareas durante los últimos años. Las mujeres se encuentran entonces con que han de competir profesionalmente con hombres cuya vida laboral no se detiene sustancialmente porque sus mujeres tengan un hijo. Por otra parte, la inseguridad y la precariedad del mercado laboral aumentan el coste de oportunidad de permanecer fuera de dicho mercado para muchas personas trabajadoras, debido a la pérdida de experiencia y de contactos profesionales.

Un campo importante de actuación para afrontar este problema puede encontrarse dentro de la propia política de recursos humanos de las empresas, y en qué medida dicha política dispone de prácticas flexibles para facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral. La puesta en marcha de dichas prácticas se verá facilitada en la medida en que las empresas perciban que su relación coste/beneficio sea positiva y que les permita, entre otros resultados, atraer y/o retener a personal cualificado y mejorar la calidad de vida de sus empleados. En este sentido, puede plantearse una separación entre los empleados que pertenecen al «núcleo» de la empresa —directivos, trabajadores cualificados, etcétera— y los que formarían parte de la «periferia» —trabajadores temporales, subcontratas, etcétera—. El interés de la empresa por ofrecer las prácticas flexibles y familiarmente responsables, puede que no sea igual para el grupo de empleados del núcleo que para el de la periferia.

No obstante, lo que ocurre también es que, a veces, el uso de estas prácticas por parte de los empleados es menor del que podría llegar a ser, porque en algunas empresas supone una distor-

(4) Con datos comparativos de Eurostat para el año 1999, España era el país de la Unión Europea que menos recursos públicos destinaba a prestaciones familiares. El porcentaje sobre el PIB de los gastos dedicados a la ayuda de las familias era del 0,4 por 100 en España en comparación con el promedio del 2,2 por 100 en la Unión Europea. Según un estudio de la Federación Española de Familias Numerosas a partir de estos datos, las prestaciones para una familia media española con tres hijos no llegaban al 5 por 100 del salario medio, mientras ese porcentaje se elevaba al 12 por 100 en Grecia o hasta casi el 50 por 100 en Francia. En España sólo el 2 por 100 de la población infantil tiene acceso a guarderías gratuitas, frente al 23 por 100 en Francia o el 30 por 100 en Alemania (<http://www.edufam.net/Recuperado/familia/fam129.htm>).

(5) Ejemplos de prestaciones económicas en España para el año 2003 son la reducción de la base imponible del IRPF de 1.400 euros por el primer hijo, 1.500 euros por el segundo, 2.200 euros por el tercero y de 2.300 euros por el cuarto y siguientes. Otro ejemplo es la deducción de la cuota diferencial del IRPF, de hasta 1.200 euros por cada hijo menor de 3 años para las madres que armonicen la vida laboral y familiar.

(6) En España se encuentra actualmente en vigor la Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.

(7) El total de prestaciones por maternidad en los años 2000 y 2001, en las que la madre ha optado por que el padre disfrute de una parte del descanso posterior al parto, en aplicación del artículo 5 de la Ley 39/1999, asciende a 4.612. No obstante, no es posible conocer el porcentaje que representa esta cifra respecto del total de permisos de maternidad otorgados a parejas en las que ambos componentes trabajan. La razón es que, en los supuestos en los que la madre no ejerce tal opción a favor del padre, las entidades gestoras de la Seguridad Social desconocen el número de padres que, a su vez, realizan una actividad laboral, dado que esta circunstancia es irrelevante para el reconocimiento de las prestaciones por maternidad.



COLABORACIONES

CUADRO 3
SITUACION COMPARATIVA DE LA ARMONIZACION DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR DE LOS DIRECTIVOS DE EMPRESA

	España	Finlandia	Suiza	Reino Unido
Nivel de estrés en el trabajo (escala de 0 a 10)	6,2	5,7	5,9	5,2
% de directivos cuyo nivel de estrés ha aumentado respecto al año anterior	42	32	33	35
% de empresas que ofrecen flexibilidad en el horario	63	92	84	80
% de empresas que ofrecen cambiar de tiempo completo a tiempo parcial y viceversa	42	90	88	90
% de empresas que ofrecen vacaciones flexibles.....	52	72	85	85
% de empresas que ofrecen ampliar la baja maternal	35	74	65	60
% de empresas que ofrecen teletrabajo.....	31	70	62	70
Horas semanales dedicadas al trabajo	49,2	47,0	50,5	47,1
Horas semanales dedicadas a la familia	19,8	13,7	17,5	11,5
Horas semanales dedicadas al desplazamiento al trabajo.....	5,8	5,8	5,3	6,8

Fuente: Creade, 2001.

sión en la cultura de que la presencia de un número elevado de horas en el puesto de trabajo es una señal de compromiso y de interés con la empresa («promocionar o marcharse»). En este contexto, acogerse a alguna de las prácticas flexibles puede ser considerado como una falta de compromiso de cara al trabajo y la empresa, lo que retraería de su uso por los empleados aunque la empresa los ofreciese. Por eso, tanto o más importante que la oferta de prácticas flexibles y familiarmente responsables por parte de las empresas y de las Administraciones públicas (que puede limitarse a ser una expresión de lo *políticamente correcto*), lo es la adopción de medidas organizativas (apoyo de los supervisores directos, mantenimiento de la antigüedad y los beneficios de la promoción, etcétera) que no infravaloren ante la organización a quienes se acogen a las prácticas flexibles y familiarmente responsables.

El 95 por 100 de los directores de Recursos Humanos que participaron en el estudio internacional *Work & Life Balance* —realizado por la Asociación de Antiguos Alumnos de ESADE y la consultora Creade (2001)— consideraban que ayudar al empleado para que organizase mejor su vida personal y profesional, repercutía favorablemente en los resultados de la empresa. Con datos de ese estudio, el Cuadro 3 indica que un directivo medio consume casi la tercera parte de tiempo a la semana en desplazarse al trabajo que la que dedica a su familia. Dicho Cuadro señala también que parece existir una asociación entre el mayor estrés que experimentan los directivos españoles, en comparación con los de otros países, y la menor oferta de apoyo por parte de sus empresas

para adoptar prácticas flexibles de trabajo que reduzcan ese estrés y permitan armonizar mejor la vida laboral con la familiar. En este estudio, también se hacía una comparación de la oferta de prácticas flexibles y familiarmente responsables en distintos países. Dicha comparación, mostraba que las empresas españolas se encuentran dentro del grupo de países que no ofrecen flexibilidad laboral a los trabajadores en general (Cuadro 4) y dónde conseguir un buen equilibrio entre vida profesional y personal es difícil. La menor oferta de prácticas flexibles y familiarmente responsables en España, también se evidenciaba en el estudio *Políticas Familiarmente Responsables*, realizado en el año 2001 por los profesores del IESE Nuria Chinchilla y Steven Poelmans: sólo una de cada diez empresas españolas disponía de una política flexible de trabajo/familia, mientras que un 22 por 100 estudiaba la introducción de alguna medida (8).

En resumen, existe un problema de baja tasa de fecundidad que, junto con otros cambios demográficos de la estructura familiar en España (aumento de familias monoparentales, etcétera), requiere de un apoyo más decidido del Estado a las familias y de la difusión de políticas flexibles de familia/trabajo en las organizaciones. Sin embargo, las prácticas flexibles son poco utilizadas en las empresas españolas y en menor grado que en otros países. La adopción de estas prácti-

(8) Estos porcentajes representan, según los propios autores, un resultado muy bajo porque únicamente entrevistaron a empresas grandes —dado un proceso de autoselección— y la muestra constituía una selección favorable de la población española. La encuesta se envió a 1.530 empresas, de las que respondieron un total de 135.



COLABORACIONES

CUADRO 4
TIPOLOGIA DE PAISES SEGUN LA OFERTA FLEXIBLE Y FAMILIARMENTE RESPONSABLE DE SUS EMPRESAS

Empresas del sur de Europa, preferentemente españolas	Empresas con una cultura orientada al poder. No ofrecen condiciones de flexibilidad laboral a los trabajadores en general. Se manifiestan de acuerdo con la idea de que «un buen alto cargo debe estar disponible para trabajar a cualquier hora». De acuerdo con la afirmación que «el fenómeno de la adicción al trabajo es muy frecuente entre altos cargos». Consideran que «un alto compromiso con la empresa comporta trabajar muchas horas». De acuerdo con la afirmación que «la mayoría de empleados estaría dispuesto a ganar menos para disponer de más tiempo libre». En su mayoría, la responsabilidad de la dirección de recursos humanos estaría en manos de hombres.
Empresas de Estados Unidos y países del norte de Europa (Finlandia, Noruega, Suecia)	Empresas con una cultura orientada a las personas. Ofrecen las máximas condiciones de flexibilidad laboral a los trabajadores (tiempo flexible, teletrabajo, periodos sabáticos, etcétera. Se manifiestan claramente en desacuerdo con la afirmación «un buen alto cargo debe estar disponible para trabajar a cualquier hora». En desacuerdo con que «un alto compromiso con la empresa comporta trabajar muchas horas». En desacuerdo con la afirmación acerca de que «la mayoría de empleados estaría dispuesto a ganar menos para disponer de más tiempo libre». Preferentemente son mujeres las directoras de recursos humanos de estas empresas.
Empresas del centro de Europa (Alemania, Holanda, Suiza, Francia)	Empresas orientadas a resultados. Ofrecen algunas condiciones más clásicas de flexibilidad laboral (vacaciones flexibles, trabajo a tiempo parcial). Se manifiestan en desacuerdo con la afirmación que «la gente antepone cada vez más su vida profesional frente a la personal». De acuerdo con la afirmación que «dos ejecutivos trabajando en un puesto de trabajo compartido pueden rendir tanto como uno solo». De acuerdo con que «la mejor forma de retener los buenos empleados en la compañía es ofrecer incentivos económicos». Existe mayoría de hombres en el cargo de directores de recursos humanos.

Fuente: Creade, 2001.

cas en las empresas españolas precisará de una mayor difusión de la información sobre los efectos y los requerimientos de las distintas prácticas flexibles y familiarmente responsables. El propósito de este artículo es ofrecer datos del uso y de los efectos que tienen las prácticas flexibles familia/trabajo en las organizaciones, así como de sus requisitos de ejecución. La estructura del trabajo es la siguiente. El primer apartado describe brevemente las distintas prácticas flexibles y familiarmente responsables, e indica cuales son los principales factores estructurales de los que depende su uso en las organizaciones. El segundo apartado muestra cuales son los efectos de estas prácticas en las organizaciones. El tercer y último apartado analiza la gestión que hacen las empresas con las prácticas flexibles y familiarmente responsables para aplicarlas de forma general a distintos grupos de empleados. Finalmente, se presenta la conclusión del trabajo.

2. Prácticas laborales flexibles y familiarmente responsables

Existe una gran variedad de prácticas laborales flexibles y familiarmente responsables que se encuentran a disposición de los directivos para su uso en las empresas. Las prácticas flexibles se refieren a aquellas medidas que facilitan una flexibilidad temporal o espacial a los empleados para que puedan atender sus responsabilidades

familiares. Por su parte, las prácticas familiarmente responsables se refieren a la prestación de servicios y/o su financiación por la empresa para ayudar al cuidado de los hijos/ancianos o de las labores domésticas. El Cuadro 5 ofrece una clasificación y una breve reseña de las prácticas flexibles más habituales, mientras que el Cuadro 6 relaciona sucintamente las principales prácticas familiarmente responsables.

No existen estadísticas oficiales del uso de estas prácticas en las empresas, exceptuando aquellos datos que se encuentran en los escasos trabajos empíricos que las han estudiado. Por ejemplo, Hewlett (2002) en una encuesta a directivos y profesionales que trabajaban en distintas organizaciones, encontró que el 12 por 100 de las empresas ofrecía permiso con sueldo por paternidad, el 48 por 100 empleo compartido y opciones de teletrabajo, y el 69 por 100 horario flexible. Galinsky y Bond (1998) en un estudio de 1.057 empresas norteamericanas, daban un porcentaje similar de empresas que ofrecían el horario flexible (68 por 100), mientras que, de entre otras prácticas, el 37,5 por 100 ofrecía empleo compartido, el 57 por 100 cambios de tiempo completo a tiempo parcial (y viceversa), el 81 por 100 un retorno gradual al trabajo después del permiso de maternidad, y el 9 por 100 guarderías en el lugar de trabajo. Por su parte, Saltzstein et al (2001) utilizaron en su trabajo una base de datos del gobierno estadounidense, en la que se indicaba



COLABORACIONES

CUADRO 5
PRACTICAS FLEXIBLES DE TRABAJO

Horas variables	Horario flexible	Los empleados pueden decidir ellos mismos a qué hora empezar y a qué hora marcharse de la empresa al final de la jornada
	Horas anuales	Los empleados están contratados por un número de horas de trabajo por año, en vez de un número de horas por día
	Créditos de horas	Es una forma más flexible de semana laboral comprimida, en la que los empleados pueden trabajar más horas un día a cambio de reducir las de otro
	Semana laboral comprimida	Los empleados pueden trabajar más horas al día a cambio de un día o medio día libre a la semana.
Reducción de horas	Tiempo parcial	Los empleados pueden trabajar media jornada u otro tipo de dedicación inferior a la jornada completa
	Empleos compartidos	2 empleados a tiempo parcial comparten un empleo de jornada completa, pero pueden decidir ellos, consultando con su superior, quién trabaja cuándo
	Calendario escolar	Los empleados pueden tomarse sus días festivos durante las vacaciones escolares (verano, Navidad, Pascua, etcétera)
	Prejubilación	Los empleados cercanos a la edad de jubilación pueden trabajar menos horas gradualmente como forma de preparación para la jubilación
Permisos	Maternidad	Las madres pueden quedarse en casa después del período de 16 semanas estipulado por ley, renunciando a su sueldo durante ese período, garantizándoles volver a trabajar en su antiguo puesto de trabajo después de su ausencia por maternidad
	Paternidad	Los padres pueden quedarse en casa después del período de 1 semana estipulado por ley, renunciando a su sueldo durante ese período
	Excedencia por hijos pequeños	Los padres pueden acogerse a una excedencia durante un período acordado para cuidar a sus hijos preescolares, si renuncian a su sueldo durante ese período, garantizándoles su antiguo puesto de trabajo cuando regresan de su excedencia
	Excedencia para cuidar a familiares enfermos	Los padres pueden acogerse a una excedencia durante un período acordado para cuidar a progenitores o hijos enfermos/discapacitados, renunciando a su sueldo durante ese período, garantizándoles volver a trabajar en su antiguo puesto de trabajo después de su ausencia
	Sabático	Los empleados pueden ausentarse del trabajo durante un período prolongado acordado, cobrando un porcentaje determinado de su sueldo durante ese período, garantizándoles su antiguo puesto de trabajo cuando regresan
	Vacaciones no pagadas	Los empleados, con el visto bueno de su superior, pueden tomarse vacaciones adicionales, si renuncian a su sueldo durante ese período
	Bancos de tiempo libre remunerado	Los empleados pueden intercambiar sueldo por tiempo libre remunerado de una forma flexible como, por ejemplo, convertir en dinero los días de vacaciones no disfrutados o tomar vacaciones adicionales por menos sueldo
	Asuntos personales	La empresa concede a sus trabajadores un cierto número de horas por mes para ocuparse de asuntos personales y pasar más tiempo en familia
Oficina virtual	Emergencia familiar	Los trabajadores pueden abandonar su puesto de trabajo para atender una emergencia, sin necesidad de justificar la ausencia con anterioridad
	Telecentros	Los empleados pueden trabajar en un despacho satélite cerca de su casa para evitar largos desplazamientos o atascos para ir y volver del trabajo
	Teletrabajo en casa	Los empleados pueden trabajar en casa, para evitar largos desplazamientos o atascos para ir y volver del trabajo. La empresa les dota de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones necesarias para realizar su trabajo
	Teletrabajo móvil	Los empleados pueden realizar diversas actividades laborales desde diversos lugares durante sus desplazamientos: hoteles, aeropuertos, etcétera
	Videoconferencias	Los empleados pueden celebrar reuniones por videoconferencia con colegas o clientes en otras ciudades para evitar viajes

Fuente: *Elaboración propia.*



COLABORACIONES

que el 41,4 por 100 de los empleados públicos utilizaba el horario flexible, el 14,6 por 100 la semana comprimida, el 8,3 por 100 el teletrabajo en casa, el 2,4 por 100 el tiempo parcial, y el 1,8 por 100 instalaciones para el cuidado de niños (porcentajes que eran superiores en algunas prácticas para unos segmentos de empleados que para otros).

En España, el estudio de Creade (2001) indica (Cuadro 3) que la práctica más utilizada es la del horario flexible. Según el estudio de Poelmans y Chinchilla (2001), la medida más aplicada es la flexibilidad en los días de permiso, que es utili-

zada por el 90,1 por 100 de las empresas encuestadas (Cuadro 7). El servicio de guarderías lo ofrece tan sólo el 2,3 por 100 de las empresas, mientras la excedencia por hijos y por enfermos representa un 76,7 y un 60,5 por 100, respectivamente. El permiso por paternidad lo conceden el 31,2 por 100 de las entidades, y la jornada reducida el 43,8, mientras que las empresas que dan cursos prenatales representan el 3,1 por 100 del total. El 19,8 por 100 de las empresas encuestadas apoya económicamente a sus empleados para la contratación de «canguros». Aparte de este tipo de datos que indican la oferta y demanda de

**CUADRO 6
PRACTICAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES**

Información sobre guarderías	Los empleados pueden consultar al departamento de personal para información sobre guarderías fuera de la empresa
Guardería dentro de la empresa	La empresa facilita servicios de guardería gratuitos/subvencionados dentro de la empresa
Guardería fuera de la empresa	La empresa facilita servicios de guardería gratuitos/subvencionados fuera de la empresa
Sufragar gastos de guardería	La empresa proporciona un apoyo económico para sufragar los gastos de guardería fuera de la empresa
Servicios de guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extra	Los empleados que tienen que viajar o trabajar fines de semana son compensados por los servicios de guardería o canguro que tienen que pagar por estar disponibles para la empresa
Información sobre centros de cuidado de ancianos	Los empleados pueden consultar al departamento de personal para información sobre centros para el cuidado de ancianos fuera de la empresa
Servicios de cuidado de ancianos	La empresa facilita servicios de cuidado de ancianos, gratuitos o subvencionados en un centro fuera de la empresa
Reserva de plazas en colegios locales	La empresa reserva plazas en colegios cercanos para los hijos de los empleados
Servicios domésticos	La empresa ofrece servicios domésticos a sus empleados: compras, transporte, restaurante, etcétera

Fuente: *Elaboración propia.*

las prácticas flexibles y familiarmente responsables, suele indicarse en varios de estos estudios que existe un desequilibrio entre oferta y demanda, en el sentido de que las personas que podrían utilizar estas prácticas no lo hacen porque consideran que tendría consecuencias negativas para su desarrollo profesional en la empresa (Hochschild, 1997).

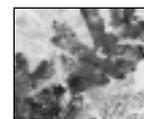
Estas prácticas son utilizadas proporcionalmente más por las mujeres que por los hombres (9), y también en mayor medida por los padres (hombres y mujeres) con niños pequeños que por las personas sin hijos (Goodstein, 1994; Ingram y Simons, 1995; Osterman, 1995; Frone y Yardley, 1996; Fried, 1998; Sandberg, 1999; Thompson et al, 1999; Konrad y Mangel, 2000; Blair-Loy y Wharton, 2002). Por otra parte, otros estudios empíricos han encontrado que la relación del uso de prácticas flexibles y fami-

(9) Una explicación para esta relación es que la conciliación de la vida laboral y familiar supone una mayor dificultad para la mujer que para el hombre, dada la asimetría en la distribución de las tareas domésticas y del cuidado de los hijos. No obstante, el hecho de que exista una diferencia de género en la percepción del conflicto entre trabajo y familia no ha sido constatado empíricamente en la literatura (Eagle et al, 1997). Respecto a los profesionales, constituyen un grupo de empleados cuya escasez les hace más valiosos para la empresa y que además alcanzan su máxima productividad en aquellos años en los que nacen los niños y estos son pequeños. En algún estudio, se constata que la presencia de mujeres o el crecimiento de la mujer en el conjunto de la plantilla de una empresa no es un determinante de la existencia de programas de prácticas flexibles y familiarmente responsables (Milliken et al, 1998). Una posible explicación es que una parte importante del empleo femenino es a tiempo parcial (el 80 por 100 de los contratos a tiempo parcial en España son de mujeres) lo que sitúa a las mujeres en algunas empresas en posiciones desde las que pueden influir muy poco sobre la política de recursos humanos.

**CUADRO 7
INTENSIDAD DE USO DE PRACTICAS FLEXIBLES
Y FAMILIARMENTE RESPONSABLES EN EMPRESAS ESPAÑOLAS
(En %)**

	Porcentaje
Flexibilidad en días de permiso.....	90,1
Excedencia por niños.....	76,3
Trabajo a tiempo parcial.....	63,1
Horario flexible.....	62,6
Permiso para cuidar enfermos.....	60,5
Baja maternal adicional.....	48,1
Videokonferencia.....	46,2
Reducción de horas.....	45,7
Fiestas sin sueldo.....	36,2
Baja paternal adicional.....	31,2
Jornada comprimida.....	30,0
Créditos de horas.....	20,8
Información sobre guarderías.....	19,8
Teletrabajo en casa.....	13,7
Trabajo compartido.....	11,6
Sabático.....	7,8
Guarderías fuera de la empresa.....	6,2
Pago de canguro durante viajes.....	4,6
Cursos prenatales.....	3,1
Guardería en la empresa.....	2,3
Reservas de guarderías.....	2,3

Fuente: *Poelmans y Chinchilla, 2001.*



COLABORACIONES

liarmente responsables con la productividad de la empresa es mayor en las empresas que tienen un mayor porcentaje de profesionales en la plantilla (Konrad y Mangel, 2000; Perry-Smith y Blum, 2000; Dex y Smith, 2002). Este resultado sugiere que los empleados pertenecientes al núcleo de la empresa —profesionales, trabajadores cualificados, etcétera—, podrían tener un mayor grado de acceso a las políticas de familia/trabajo que otros empleados situados en grupos de la periferia —trabajadores temporales, etcétera—. La preocupación por reclutar y retener al personal cualificado es una posible motivación para explicar esta diferencia, aunque tiene más importancia en etapas de crecimiento

CUADRO 8
CLASIFICACION DE LAS PRACTICAS FLEXIBLES Y FAMILIARMENTE RESPONSABLES SEGUN SUS COSTES FIJOS Y VARIABLES

Prácticas que generan costes fijos (y variables)	Guarderías dentro/fuera de la empresa. Servicios de cuidado de ancianos. Servicios domésticos. Videoconferencias. Telecentros. Teletrabajo.
Prácticas que generan costes variables (pero no fijos)	Sabático. Bancos de tiempo libre remunerado. Asuntos personales. Emergencia familiar. Sufragar gastos de guardería. Servicios de guardería durante los viajes de trabajo u horas extra.
Prácticas que no generan costes a la empresa, sino una mayor complejidad de organización	Horario flexible. Horas anuales. Créditos de horas. Semana laboral comprimida. Maternidad. Paternidad. Excedencia por hijos pequeños. Vacaciones no pagadas. Información sobre guarderías. Información sobre centros de cuidado de ancianos. Reserva de plazas en colegios locales.

Nota: Algunas prácticas también generan ahorros de costes fijos y variables en la empresa. Por ejemplo, el teletrabajo permite ahorrar costes fijos inmobiliarios, si se reducen las necesidades de espacio al trabajar los empleados en su domicilio o compartir oficinas.
Fuente: Creade, 2001.

económico y escasez de personal cualificado, que en épocas de recesión (10).

En cuanto al tipo de sector, las evidencias existentes indican que el sector público ofrece más este tipo de programas que el sector privado (Goodstein, 1994; Ingram y Simons, 1995; Dex y Smith, 2002) y que el sector servicios ofrece programas más amplios que la industria (Konrad y Mangel, 2000). En España son las empresas de consultoría, electrónica y telecomunicaciones, las que más ventajas ofrecen a sus empleados, mientras la Administración pública va con retraso respecto a la iniciativa de las empresas privadas. Respecto al tamaño, las grandes organizaciones tienen mayores programas que las pequeñas (Goodstein, 1994; Ingram y Simons, 1995; Osterman, 1995; Konrad y Mangel, 2000; Dex y Smith, 2002). Otros estudios indican que este tipo de prácticas es ofrecido en mayor medida por las organizaciones que tienen menor competencia, obtienen mejores resultados y disponen de un mayor porcentaje de personal cualificado en la plantilla con un grado elevado de discrecionalidad sobre la organización de su trabajo (Dex y Smith, 2002).

3. Efectos de las prácticas flexibles y familiarmente responsables

Las prácticas flexibles y familiarmente responsables tienen diversos efectos, tanto para las empresas como para los empleados. Este apartado analiza los efectos sobre las empresas que, en resumen, se traducen en un incentivo para la selección y contratación de personal, una disminución del absentismo y rotación de determinados empleados, una reducción del nivel de estrés y una mejora de la productividad y calidad de vida en el trabajo. También es de interés valorar los costes que estas prácticas tienen para las empresas, porque dicha valoración explica el bajo uso que se hace de algunas de ellas. El Cuadro 8 indica cuales son las prácticas flexibles y familiarmente responsables de los Cuadros 5 y 6 que generan costes fijos y costes variables. Las prácticas que generan costes fijos necesitan una masa crítica de empleados que las vayan a utilizar para que puedan llegar a implantarse. Debido a este motivo, algunas prácticas son ofrecidas por muy pocas empresas. Por ejemplo, la disponibilidad de guardería en el centro de trabajo resulta muy escasa, dado que supone un aumento de los costes fijos —contratación de personal, habilitación de espacio, compra de material, etcétera—, cuya amortización difícilmente puede justificarse por la situación demográfica de la plantilla de muchas empresas.

Centrando ya el análisis en las ventajas de utilizar las prácticas flexibles y familiarmente responsables, hay que decir en primer lugar que muchas de estas ventajas se centran en un apoyo más efectivo para las mujeres trabajadoras y, sobre todo, las mujeres directivas. Cada vez en



COLABORACIONES

(10) La rotación de las nuevas tecnologías en España ha disminuido de un 40 por 100 en abril de 2001 a un 32 por 100 en marzo de 2002. Esta rotación ha disminuido en gran parte debido a los despidos, y ello ha influido en los motivos de los profesionales para cambiar de empresa. Si en el año 2001 la búsqueda de un salario mayor era el objetivo del 60 por 100 de quienes cambiaban de compañía, en el año 2002 el motivo más importante es el proyecto de empresa. La flexibilidad y el horario, únicamente representaba una razón de cambio de empresa para el 1,91 por 100 de los profesionales, según una encuesta de la consultora Abaco Siglo XXI (Heraldo de Aragón, Suplemento de Economía, 14-7-2002, página 12).

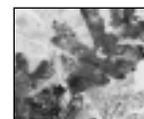
mayor número de ocupaciones, contratar a la persona más cualificada supone contratar a una mujer. Las prácticas flexibles y familiarmente responsables pueden resultar especialmente interesantes como ayuda en la contratación y retención de las mujeres en la empresa. En un estudio de casos en la empresa Du Pont (Nord et al, 2002) se destacaba que las mujeres ingenieras que abandonaban la compañía en busca de empresas que ofreciesen una mejor conciliación entre la vida laboral y familiar, eran siempre las mejores.

En general, puede decirse que las prácticas flexibles y familiarmente responsables suponen para las empresas un incentivo en la selección y contratación de personal, así como una reducción de los niveles de absentismo y de la rotación de determinados empleados (Lobel, 1999). Honeycutt y Rosen (1997) en un estudio empírico de licenciados en masters de administración de empresas encontraron que éstos se sentían atraídos (hombres y mujeres por igual) hacia aquellas organizaciones que ofrecían prácticas flexibles y familiarmente responsables. Grover y Crooker (1995) evidenciaron que el compromiso organizacional de los empleados que trabajaban para empresas con prácticas flexibles y familiarmente responsables era mayor que el de quienes trabajaban para organizaciones que no las ofrecían. Las tensiones derivadas de los compromisos de conciliación entre la vida laboral y la familiar pueden hacer en ocasiones que las personas busquen o se acomoden a puestos en los que no experimenten tanta tensión por esa conciliación, o incluso que abandonen la empresa si no pueden soportar el estrés (Greenhaus et al, 1997; Klerman y Leibowitz, 1999; Galinsky et al, 2001). Como consecuencia, aquéllas organizaciones preocupadas por retener y atraer a personas con talento, pueden aumentar su abanico de posibilidades de recursos humanos, si están en condiciones de ofrecer estas prácticas flexibles y familiarmente responsables a sus empleados y directivos para permitirles conciliar mejor la vida laboral y familiar.

En la medida en que estas prácticas sean efectivas en la reducción del conflicto entre familia y trabajo, pueden contribuir asimismo a reducir el nivel de estrés de los empleados, mejorar sus actitudes y el clima de trabajo en la organización,

todo lo cual tiene efectos positivos en los resultados de la propia empresa. Los estudios empíricos muestran una relación negativa entre el conflicto familia-trabajo y la satisfacción personal y laboral de los empleados (Kossek y Ozeki, 1998). Es decir, cuanto más tensión y estrés exista debido a la conciliación de la vida laboral y familiar, menos satisfacción pueden llegar a experimentar los empleados y directivos en su trabajo. En cambio, algunos estudios indican que prácticas como los horarios flexibles o el apoyo para el cuidado de niños pequeños, mejoran la conciliación de la vida laboral y familiar y la satisfacción en el trabajo (Hammer et al, 1997; Parasuraman et al, 1997; Salzstein et al, 2001). Dex y Smith (2002) en un estudio de distintas organizaciones británicas encontraron que las prácticas de trabajo en casa y cuidado de los niños influían positivamente en el compromiso de los empleados en las organizaciones privadas, aunque no en los de las organizaciones públicas (11).

Los estudios sobre el uso del horario flexible (que son quizás los más numerosos porque es la práctica más utilizada – Galinsky y Bond, 1998) indican una relación positiva con el aumento de la productividad y la moral en el trabajo, así como una reducción del nivel de estrés (Guy, 1993; Bohlen y Viveros-Long, 1982; Clark, 2001). Otros estudios indican que las organizaciones que ofrecen permisos de mayor duración, mayor flexibilidad en la localización del trabajo y mayor apoyo de la organización (mandos intermedios y supervisores) generan mayor satisfacción en el trabajo y mayor fidelidad de las nuevas madres hacia la empresa, mientras que las mujeres que se ven desplazadas del mercado laboral por su maternidad tienden a trabajar para empresas que carecen de una adecuada política de prácticas flexibles y familiarmente responsables (Holtzman y Glass, 1999; Hewlett, 2002). El aumento de la satisfacción en el trabajo debiera aumentar la capacidad para contratar y retener a los mejores empleados y directivos. Además, el ofrecer flexibilidad a sus



COLABORACIONES

(11) No obstante, el estudio indicaba que el efecto positivo de las prácticas flexibles y familiarmente responsables sobre la motivación de los empleados era menor que el de otro tipo de prácticas como la de compensación salarial y promocional.

CUADRO 9
PORCENTAJE DE EMPLEADOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA EN ESTADOS UNIDOS QUE UTILIZABAN DIVERSAS PRACTICAS FLEXIBLES Y FAMILIARMENTE RESPONSABLES, Y VALORACION DEL APOYO ORGANIZATIVO A LAS RESPONSABILIDADES FAMILIARES

	Tiempo parcial	Semana comprimida	Horario flexible	Guardería	Teletrabajo en casa	Apoyo organizativo ^a
Total muestra (n = 32.103).....	2,4	14,6	41,4	1,8	8,3	3,43
Hombres solteros de menos de 30 años.....	4,0	27,3*	39,2	1,4	6,4	3,39
Mujeres solteras de menos de 30 años.....	4,9*	17,4*	43,1	2,6	7,1	3,26*
Hombres casados de más de 60 años.....	2,3	10,5*	41,8	0,7	5,5*	3,60*
Hombres no casados de más de 60 años.....	2,9	8,8	48,9	0,7	8,0	3,41
Mujeres de más de 60 años con esposo en paro.....	22,4*	9,7	39,6	0,0	7,5	3,46
Mujeres no casadas de más de 60 años.....	5,9	10,5	42,4	0,9	2,5*	3,62*
Hombres con niños y con esposa desempleada.....	0,6*	12,8	41,7	1,9	8,7	3,44
Mujeres con niños y con esposo desempleado.....	3,6	13,6	41,7	3,2	6,8	3,23*
Madres solteras.....	2,4	12,2	43,2	5,8*	6,3*	3,22*
Padres solteros.....	1,0	14,0	40,0	3,0	9,1	3,32*
Hombres (<35 años), sin niños y esposa que trabaja.....	1,1	24,7*	43,9	0,7	11,2	3,45
Mujeres (<35 años), sin niños y esposo que trabaja.....	1,6	22,3*	37,2	0,6	10,0	3,39
Mujeres con niños y esposo que trabaja.....	7,9*	13,9	43,5	5,9*	9,6	3,40
Hombres con niños y esposa que trabaja.....	0,5*	13,8	43,5	3,6*	10,1	3,41

Nota: ^aGrado de acuerdo con la afirmación «Mi organización entiende y apoya las responsabilidades familiares de los empleados», medido con una escala de 1 (fuertemente en desacuerdo) a 5 (fuertemente de acuerdo).
^{*} p < 0,5 Grado de significación de la diferencia entre el valor en un subconjunto de la muestra y la muestra completa.
Fuente: Saltzstein et al (2001).

empleados puede ser de interés para las empresas con el fin de mantener de esa forma una organización flexible que se acomode con mayor facilidad a los cambios del entorno.

Por otra parte, los programas de prácticas flexibles y familiarmente responsables pueden estimular a los propios empleados y directivos en su trabajo, si estos los consideran como un beneficio adicional que es difícil encontrar en otra empresa. Lambert (2000) evidenció que cuanto mayor era la utilidad que percibían los empleados, para ellos y sus familias, de los programas familiarmente responsables que ofrecía la empresa, más probable era que realizasen sugerencias de mejora, acudiesen a reuniones sobre mejora continua y ayudasen a otras personas con su trabajo. Hay que tener en cuenta que no todas las empresas ofrecen un amplio programa de prácticas flexibles y familiarmente responsables (Goodstein, 1994; Ingram y Simons, 1995; Saltzstein et al, 2001), por lo que su existencia supone un incentivo adicional para que los empleados y directivos trabajen de forma excelente para poder permanecer en la empresa, especialmente para aquellos empleados y directivos que valoran positivamente la conciliación de la vida laboral y familiar. Es por ejemplo, el caso de una madre que puede solicitar un permiso de tres años para cuidar a su hijo (sin sueldo) y que al cabo de ese tiempo puede reincorporarse a la empresa manteniendo los beneficios anteriores. Lo que sucede es que en ocasiones, estos dos tér-

minos —esfuerzo del trabajador en la empresa y conciliación de la vida laboral y familiar— van contrapuestos, en la medida en que un mayor esfuerzo (horas en la oficina, viajes fuera de la ciudad, etcétera) implica también un mayor sacrificio de la vida familiar por el trabajo. Por ello, el uso de estos programas de prácticas flexibles y familiarmente responsables, supone en realidad una aspiración para los empleados, es decir, saber que esos programas podrán utilizarlos cuando los necesiten pero que, mientras tanto, es posible que la cultura de la empresa les obligue a vivir de espaldas a ellos.

Los efectos de las prácticas flexibles y familiarmente responsables no son uniformes entre sí, sino que dependen del tipo de práctica concreta. Por ejemplo, Saltzstein et al (2001) en un estudio de empleados públicos en Estados Unidos encontraron que el uso de varias de estas prácticas (tiempo parcial, horario flexible, semana comprimida, guardería) tenía efectos distintos sobre la satisfacción del empleado en la conciliación de su vida laboral y familiar, dependiendo de la situación familiar del empleado o empleada (Cuadro 9). En el conjunto de la muestra, el horario flexible no tenía ningún efecto positivo sobre la satisfacción del empleado o empleada en la conciliación de su vida laboral y familiar, pero para las madres solteras su uso sí que tenía un impacto muy positivo sobre dicho grado de satisfacción, al igual que lo tenía para las mujeres jóvenes casa-



COLABORACIONES

das pero aún sin niños, en la que los dos cónyuges trabajaban fuera de casa. La práctica de la semana comprimida tenía un efecto negativo sobre la satisfacción en las madres solteras, pero era positiva para las madres con maridos desempleados. Respecto al uso de instalaciones de guardería, el estudio no mostraba que su uso tuviese un efecto positivo sobre la satisfacción del empleado o empleada en la conciliación de su vida laboral y familiar (12), pero sí que tenía un efecto positivo sobre la satisfacción en el trabajo de los padres solteros (no de las madres solteras), las madres con esposo que trabajan, y los hombres casados de más de 60 años (quizás con una segunda familia o un nieto del que ocuparse). Por último, el teletrabajo en casa tenía un efecto negativo sobre la conciliación de la vida laboral y familiar, aunque sí que tenía un efecto positivo sobre la satisfacción en el trabajo (ahorro de tiempo en desplazamientos al trabajo y en organizar las actividades); al igual que indican otros estudios sobre el teletrabajo (Tomaskovic y Risman, 1993), trabajar con niños pequeños en casa es más estresante y menos productivo que realizar dicho trabajo en la oficina.

Por su parte, Dex y Smith (2002) encontraron que determinadas prácticas flexibles y familiarmente responsables estaban positivamente relacionadas con algunas medidas de resultados y no con otras. Así, el reparto de trabajo estaba positivamente relacionado con la rotación de personal y la rentabilidad financiera, mientras que la baja por paternidad estaba positivamente relacionada con la productividad de la mano de obra.

El siguiente y último apartado del trabajo recoge las principales necesidades organizativas y de gestión necesarias para un uso eficaz y eficiente de las prácticas flexibles y familiarmente responsables por parte los empleados y directivos de la empresa, y para que su aplicación no genere distorsiones en la organización de los recursos humanos de la empresa. En determinadas circunstancias, la aplicación de estas prácticas puede

(12) La ausencia de efecto positivo del uso de guarderías sobre la satisfacción en la conciliación de la vida familiar y laboral de los empleados, ha sido también puesta de manifiesto en otros estudios del sector público (por ejemplo, Ezra y Deckman, 1996) y del sector privado (Goff et al, 1990).

resultar muy complicada —turnos rígidos de trabajo, autobuses de la empresa para desplazar a los trabajadores, etcétera— por lo que las indicaciones realizadas en el próximo apartado serán de utilidad para aquellas empresas en las que la implementación de las prácticas sea viable.

4. Gestión de los programas de prácticas flexibles y familiarmente responsables

Para la correcta aplicación de un programa de prácticas flexibles y familiarmente responsables han de tenerse en cuenta diversos factores (Cuadro 10). Uno de los que aparece con frecuencia en muchos estudios es el efecto que tiene el apoyo organizativo (por ejemplo, de la alta dirección o de los supervisores directos de los empleados)

CUADRO 10
RECOMENDACIONES PARA LA APLICACION DE PRACTICAS FLEXIBLES Y FAMILIARMENTE RESPONSABLES EN LAS EMPRESAS

- La adopción de las prácticas ha de ser un compromiso de la alta dirección, que se traduzca en compromisos de apoyo más explícitos a los empleados que las utilicen por parte de sus supervisores directos y colegas.
- Obtener previamente información sobre las necesidades de conciliación de la vida laboral y familiar de todas las personas que trabajan en la empresa, y sobre la forma en que los cambios demográficos en los recursos humanos de la empresa pueden afectar a su productividad.
- Desarrollar un programa amplio y diverso de prácticas flexibles y familiarmente responsables para cubrir todas las necesidades posibles de conciliación de la vida laboral y familiar.
- Dar importancia a la comunicación de las ventajas y efectividad de estas prácticas a todos los empleados, no solamente a quienes puedan estar interesados en ellas, para evitar comentarios críticos de quienes no las utilizan a quienes necesitan utilizarlas. Este tipo de comentarios no deben ser permitidos y han de ser contestados de manera inmediata y eficaz por parte de los supervisores directos de estas personas.
- También ha de evitarse «castigos sutiles» a las personas que participan en los programas de prácticas flexibles y familiarmente responsables, en relación a la asignación de tareas, la compensación y la promoción.
- Establecer un sistema de acceso a las prácticas flexibles y familiarmente responsables que garantice la igualdad de oportunidades. Por ejemplo, que el acceso a un horario flexible no sea siempre o únicamente para las personas con niños pequeños, en la medida en que otras personas sin niños también pueden tener obligaciones o responsabilidades fuera del trabajo.
- Es necesario introducir cambios en el sistema de organización del trabajo para evitar que se sobrecarguen de trabajo las personas que mantienen su situación laboral, a la vez que se infrutilizan las capacidades de quienes han optado por otra forma de trabajo (por ejemplo, teletrabajadores en casa).
- La empresa ha de invertir en formación y en tecnología, especialmente para aquellas prácticas que lo precisan, como es el caso del teletrabajo.
- El sistema de supervisión del trabajo ha de introducir mecanismos distintos a los tradicionales que están basados en la presencia física en el lugar de trabajo, y orientarlo en mayor proporción a la medición de resultados. También ha de ajustar la evaluación de resultados que tenga establecida para las personas a tiempo completo, de forma que reflejen la contribución que puede hacer una persona en jornada reducida.
- Especificar a los clientes (por escrito) las consecuencias de algunas de las prácticas flexibles y familiarmente responsables que se utilizan en la empresa, como por ejemplo el horario flexible o la semana comprimida que implica que no estarán disponibles a determinadas horas del día o en determinado día de la semana o del mes.

Fuente: *Elaboración propia.*



COLABORACIONES

sobre la satisfacción en el trabajo. Diversos estudios indican que la oferta de prácticas flexibles y familiarmente responsables sin una cultura organizacional de apoyo a dichos programas, se enfrentará a una resistencia de los empleados y de la dirección (Friedman y Galinsky, 1992; Hochschild, 1997; Vincola, 1998). Para algunos grupos de empleados, este apoyo organizativo suele ser más importante para la satisfacción en el trabajo que las prácticas en sí mismas. Por ejemplo, Saltzstein et al (2001) en un estudio de los empleados públicos en Estados Unidos, encontraron que para los hombres solteros, padres solteros y padres con cónyuge dedicada a sus labores domésticas, el apoyo organizativo era la única medida con un efecto significativo sobre la satisfacción de su conciliación de la vida laboral y familiar.

En aquellas organizaciones que no establecen dicho apoyo, las preocupaciones y los problemas de conciliación de la vida laboral y familiar, es como si no existiesen y no pudieran integrarse en la cultura organizacional. Como resultado, los gerentes y supervisores pueden penalizar a aquellos empleados que utilizan o expresan un interés por utilizar las prácticas flexibles y familiarmente responsables, entendiendo este comportamiento como un signo de un menor compromiso hacia su trabajo, que es merecedor de que sean relegados en las promociones internas o en el acceso a determinados recursos (Hall, 1990; Hochschild, 1997). Todo ello, disuade finalmente del uso de dichas prácticas. Por ejemplo, Blair-Loy y Wharton (2002) en un estudio empírico del uso de las prácticas flexibles y familiarmente responsables en el sector financiero, encontraron que casi dos terceras partes de los empleados encuestados pensaban que cogerse un permiso ampliado de paternidad o reducir su dedicación horaria al trabajo, perjudicaría su carrera laboral en la empresa; más aún, casi el 25 por 100 de las personas pensaba que tener una familia afectaría negativamente a su carrera profesional, mientras que más del 50 por 100 estaba convencido que pasar tantas horas en la empresa como fuese necesario era muy importante para poder mejorar en su empresa y sector.

Por tanto, para conseguir que las prácticas flexibles y familiarmente responsables se institutio-

nalicen en las empresas, dentro de un determinado marco regulatorio establecido por el gobierno, se necesita un apoyo explícito de la alta dirección y de los supervisores directos de los empleados y profesionales. Blair-Loy y Wharton (2002) evidenciaron que los empleados que utilizaban en mayor medida estas prácticas (a igualdad de características demográficas) eran aquellos cuyos supervisores o colegas directivos disponían de más poder en la organización para defenderles de los posibles efectos negativos sobre sus carreras por utilizar dichas prácticas. Es decir, aunque el uso de las prácticas flexibles y familiarmente responsables responde siempre a necesidades individuales, el formar parte de un grupo de trabajo más importante o con más poder, puede hacer que las personas sean menos reticentes al aprovechar y utilizar estas prácticas (13). Similarmente, Nord et al (2002) en un estudio de la aplicación de prácticas flexibles y familiarmente responsables en empresas de consultoría, constataron que para los usuarios de estos programas era más importante la opinión y apoyo de sus supervisores directos que los de la alta dirección. Por otra parte, hay estudios (Dex y Smith, 2002) que indican que estas prácticas son más comunes en las organizaciones con mayor presencia sindical, lo que puede constituir otro tipo de apoyo interno dentro de la organización (14).

Para lograr este apoyo es necesario previamente disponer de información sobre las necesidades de conciliación de la vida laboral y familiar de los

(13) En el estudio no se encontró significativa la hipótesis de que el uso de las prácticas flexibles y familiarmente responsables sería mayor en las personas cuyos supervisores y colegas tuviesen responsabilidades familiares, al igual que tampoco se obtuvo en el estudio de Milliken et al (1998). No obstante, este posible efecto de empatía merece no olvidarlo como una línea de trabajo para futuros estudios empíricos. Si que se encontró que el uso de estas prácticas por parte de las mujeres con niños pequeños, era más probable en los grupos de trabajo con mayoría de hombres que en los grupos de trabajo con mayoría de mujeres, lo que sugiere una posible influencia social del grupo de trabajo sobre la adopción de las prácticas flexibles y familiarmente responsables. Asimismo, el uso de estas prácticas era más probable cuando el supervisor era un hombre que cuando el supervisor era una mujer.

(14) Este resultado sugiere la necesidad de una mano de obra y gerencia comprometida y motivada para la implementación de este tipo de prácticas, ya sea mediante una participación más activa de los empleados en la toma de decisiones o por la motivación de la dirección para que los empleados aumenten su compromiso con la empresa.



COLABORACIONES

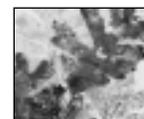
empleados y directivos de la organización. Milliken et al (1998) evidenciaron en un estudio empírico que las empresas que disponían de una mayor oferta de prácticas flexibles y familiarmente responsables, eran aquellas en las que existía un sistema de recogida de información (encuestas, entrevistas, etcétera) acerca de las necesidades de las personas, en contraposición con las empresas que no recogían esta información. También existía una mayor oferta en las empresas cuyos directivos de Recursos Humanos eran más conscientes de los cambios demográficos de las personas que trabajaban en la empresa y del hecho de que dichos cambios podrían afectar a la productividad de la empresa si no se atendiesen correctamente. Por otra parte, el conocimiento de las necesidades de conciliación de la vida laboral y familiar de los empleados y directivos de la empresa, pondrá de manifiesto la conveniencia de ofrecer un amplio abanico de prácticas flexibles y familiarmente responsables. Existen evidencias empíricas (por ejemplo, Perry-Smith y Blum, 2000) que indican que las organizaciones que ofrecen un mayor número de estas prácticas, presentan mejores resultados en términos de cuota de mercado, crecimiento de beneficios o comportamiento organizacional (15).

Otro aspecto muy importante para la puesta en marcha de un programa de prácticas flexibles y familiarmente responsables es la comunicación, tanto interna como externa. Comunicación en el sentido de que de arriba a abajo (de alta dirección a supervisores, y de supervisores a empleados) se transmita de palabra (mejor que por escrito) a todos los empleados, cuales son las ventajas y la efectividad que pueden conseguir tanto ellos como la empresa con su utilización. Comunicación en el sentido también de que los comentarios negativos que puedan surgir por parte de quienes no utilizan estas prácticas y dirigidos hacia quienes los emplean («¡Dichosos los ojos que te ven por aquí!», «¿Qué es lo que hace él/ella todo el

día?», etcétera) sean atajados de manera inmediata y efectiva por parte de los supervisores para que no se cree una percepción negativa hacia las personas que se acogen a estas prácticas y, como consecuencia, a las prácticas mismas. Por último, comunicación a los clientes para que conozcan las consecuencias de algunas de las prácticas flexibles y familiarmente responsables, como por ejemplo que ciertas personas no estarán disponibles a determinadas horas del día o en determinado día de la semana o del mes (si esto no es posible, entonces la empresa tendría que organizar el trabajo en equipos de forma que exista un servicio continuo durante la semana aunque las personas no trabajen a tiempo completo durante la misma).

Asimismo ha de prestarse especial atención al establecimiento de las condiciones de acceso a los programas de prácticas flexibles y familiarmente responsables, de tal forma que todas las personas, independientemente de su situación familiar puedan tener acceso a ellos. Es decir, que si una de las prácticas que se desea implantar es el horario flexible, no puedan acogerse únicamente al mismo las personas que tengan niños pequeños sino aquellas otras que, aún no teniéndolos, tengan otras obligaciones fuera de la empresa. De esta forma, se evitarán posibles situaciones en las que haya personas que perciban que no se les está tratando de forma justa, simplemente por la circunstancia de no tener una familia. La percepción de los beneficios derivados de las prácticas flexibles y familiarmente responsables está directamente relacionada con el uso que se hace de las mismas (Parker y Allen, 2001), por lo que aquellas personas que sean excluidas de su uso pueden constituir una posible causa de conflicto en las relaciones laborales dentro del grupo. Similarmente, en el caso de que estas prácticas se utilicen principalmente en empresas con elevado porcentaje de empleo femenino, se corre el riesgo de que aumente la discriminación en la contratación de personal en algunas empresas para evitar así el asumir este tipo de costes.

La organización del trabajo con la ejecución de los programas de prácticas flexibles y familiarmente responsables se hace más compleja para garantizar el cumplimiento de los objetivos



COLABORACIONES

(15) Una posible explicación para este resultado es que en un contexto en que la adopción de estas prácticas por parte de las empresas es todavía escasa, su mayor uso por parte de algunas empresas se convierte en una ventaja competitiva que posiblemente desaparezca cuando su difusión se generalice más entre las organizaciones.

de forma compatible con las necesidades de las personas. Por ejemplo, la celebración de reuniones en las que hayan de participar personas que estén en un programa de horario flexible deberá tener en cuenta la hora a la que estas personas se incorporen a la empresa y la hora a la que han de marcharse, para evitar que una mala planificación dificulte la ejecución del trabajo o presione a dichas personas ante el compromiso de cancelar las obligaciones familiares que originaron el horario flexible en cuestión. También hay que modificar el sistema de evaluación del trabajo que puede estar diseñado para personas que desempeñan sus funciones a tiempo completo y/o que mantienen una presencia física permanente en la empresa; en uno u otro caso, el sistema de evaluación ha de poder valorar ahora de forma justa y eficaz la contribución y productividad de las personas que trabajan a jornada reducida o de quienes no mantienen una presencia física continuada en la empresa. Por último, hay que enfatizar la formación de los nuevos empleados para que no disminuya la productividad de los equipos de trabajo con los cambios derivados de horarios flexibles y otras prácticas. Leede y Riemsdijk (2001) evidenciaron que la productividad de los equipos de trabajo en una empresa de automoción se resentía a causa de la mayor rotación de los trabajadores no permanentes. Cada período de formación para los nuevos trabajadores reducía la capacidad normal de producción del equipo necesaria para cumplir los objetivos de producción. Algunos coordinadores de los equipos señalaban que los trabajadores flexibles limitaban el desarrollo del equipo, mientras que otros no apreciaban diferencias en su grado de compromiso (16).

grandes que en las pequeñas, y en las organizaciones públicas que en las privadas. Las organizaciones con un mayor porcentaje de mujeres profesionales van también por delante en la implementación de políticas trabajo/familia. Asimismo, parece observarse que las empresas ofrecen y se hace un mayor uso de determinados tipos de prácticas entre los empleados del «núcleo» de la empresa que entre empleados de la «periferia». El uso de estas prácticas tiene efectos positivos sobre la calidad de vida y la productividad en el trabajo, pero su implementación —cuando es viable— requiere del apoyo interno de la organización, principalmente de la alta dirección y de los mandos intermedios.

Bibliografía

1. BLAIR-LOY, M. y WHARTON, A. (2002): «Employees' use of work-family policies and the workplace social context», *Social Forces*, volumen 80, número 3, páginas 813-845.
2. BOHEN, H. y VIVEROS-LONG, A. (1982): *Balancing Jobs and Family Life: Do Flexible Work Schedules Help?*, Philadelphia Temple University Press.
3. BUDIG, M. y ENGLAND, P. (2001): «The wage penalty for motherhood», *American Sociological Review*, volumen 6, número 2, páginas 204-225.
4. CHINCHILLA, N. y POELMANS, S. (2001): «Políticas Familiarmente Responsables. Conciliar trabajo y familia ¿Una preocupación en las empresas españolas?», Documento encontrado en Internet: http://www.aedipe.es/premio_aedipe_ganador.htm
5. CLARK, S. (2001): «Work cultures and work/family balance», *Journal of Vocational Behavior*, volumen 58, número 3, páginas 348-365.
6. CREADE (2001): *Work & Life Balance – Estudio Internacional*, Pharma Consult Services S.A.
7. DEX, S. y SMITH, C. (2002): *The nature and pattern of family friendly employment policies in Britain*, Policy Press, Reino Unido.
8. EAGLE, B., MILES, E. y ICENOGLE, M. (1997): «Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: are there gender differences?», *Journal of Vocational Behavior*, volumen 50 número 2, páginas 168-184.
9. EZRA, M. y DECKMAN, M. (1996): «Balancing work and family responsibilities: flextime and childcare in the Federal Government», *Public Administration Review*, volumen 56, número 2, páginas 174-179.
10. FRIED, M. (1998): *Taking Time: Parental Leave Policy and Corporate Culture*, Temple University Press.



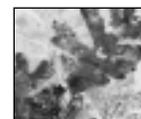
COLABORACIONES

5. Conclusión

Las prácticas flexibles y familiarmente responsables constituyen un conjunto muy diverso de prácticas de gestión de recursos humanos. El uso de estas prácticas es mayor en las organizaciones

(16) Sin embargo, ambos grupos de coordinadores estaban de acuerdo en la opinión de que la proporción de los trabajadores permanentes en el equipo debía ser de al menos dos tercios.

11. FRIEDMAN, D. y GALINSKY, E. (1992): «Work and family issues: A legitimate business concern», en S. Zedeck, *Work, Families and Organizations*, Jossey-Bass: San Francisco, páginas 150-178.
12. FRONE, M. y YARDLEY, J. (1996): «Workplace family supportive programmes: predictors of employed parents' importance ratings», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, volumen 69 número 4, páginas 351-366.
13. GALINSKY E. y BOND, J. (1998): *The 1998 Business Work-Life Study: A Sourcebook*, Families and Work Institute, New York.
14. GALINSKY E., KIM, S. y BOND, J. (2001): *Feeling Overworked: When Work Becomes Too Much*, Families and Work Institute, New York.
15. GOFF, S., MOUNT, M. y JAMISON, R. (1990): «Employer supported child care, work-family conflict and absenteeism: a field study», *Personnel Psychology*, volumen 43, número 6, páginas 793-809.
16. GOODSTEIN, J. (1994): «Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues», *Academy of Management Journal*, volumen 37, número 4, páginas 350-382.
17. GREENHAUS, J., COLLINS, K., SINGH, R. y PARASURAMAN, S. (1997): «Work and family influences on departure from public accounting», *Journal of Vocational Behavior*, volumen 50, número 4, páginas 249-270.
18. GROVER, S. y CROOKER, K. (1995): «Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents», *Personnel Psychology*, volumen 48, número 4, páginas 271-288.
19. GUY, M. (1993): «Workplace productivity and gender issues», *Public Administration Review*, volumen 53, número 3, páginas 267-282.
20. HALL, D. (1990): «Promoting work-family balance: An organization-change approach», *Organizational Dynamics*, volumen 18, número 1, páginas 4-18.
21. HAMMER, L.; ALLEN, E. y GRIGSBY, T. (1997): «Work-family conflict in dual-earner couples: within-individual and crossover effects of work and family», *Journal of Vocational Behavior*, volumen 50, número 3, páginas 185-203.
22. HEWLETT, S. (2002): «Executive women and the myth of having it all», *Harvard Business Review*, volumen 80 número 4, páginas 5-11.
23. HOCHSCHILD, A. (1997): *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, Henry Holt & Company, Inc.
24. HONEYCUTT, T. y ROSEN, B. (1997): «Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attraction», *Journal of Vocational Behavior*, volumen 50, número 2, páginas 271-290.
25. HOLTZMAN, M. y GLASS, J. (1999): «Explaining changes in mother's job satisfaction following child-birth», *Work and Occupations*, volumen 26, número 4, páginas 365-404.
26. INGRAM, P. y SIMONS, T. (1995): «Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues», *Academy of Management Journal*, volumen 38, número 5, páginas 1466-1487.
27. KIMMEL, J. (1998): «Child-care costs as a barrier to employment for single and married mothers», *Review of Economics and Statistics*, volumen 80, número 2, páginas 287-299.
28. KLERMAN, J. y LEIBOWITZ, A. (1999): «Job continuity among new mothers», *Demography*, volumen 36, número 3, páginas 145-155.
29. KONRAD, A. y MANGEL, R. (2000): «The impact of work-life programs on firm productivity», *Strategic Management Journal*, volumen 21, número 12, páginas 1225-1237.
30. KOSSEK, E. y OZEKI, C. (1998): «Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior-human resources research», *Journal of Applied Psychology*, volumen 83, número 2, páginas 139-149.
31. LAMBERT, S. (2000): «Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship behavior», *Academy of Management Journal*, volumen 43 número 5, páginas 801-815.
32. LEEDE, J. y RIEMSDIJK, M. (2001): «External labour flexibility and teamwork in manufacturing: are the two compatible?», *Actas del 8º Congreso de EUROMA*, Bath (Reino Unido) 3-5 Junio, páginas 1235-1248.
33. LOBEL, S. (1999): «Impacts of diversity and work-life initiatives in organizations» en *Handbook of Gender and Work*, G. Powell (editor) Sage, Thousand Oaks, California, páginas 453-476.
34. MARIN, Mª R. (2002): «Tasa de actividad femenina y fecundidad. ¿Ser madre o ser activa?», *Boletín Económico de Información Comercial Española*, número 2723, páginas 21-28.
35. MILLIKEN, F., MARTINS, L. y MORGAN, H. (1998): «Explaining organizational responsiveness to work-family issues: the role of human resource executives as issue interpreters», *Academy of Management Journal*, volumen 41, número 5, páginas 580-592.
36. NORD, W., FOX, S., PHOENIX, A. y VIANO, K. (2002): «Real-world reactions to work-life balance programs: Lessons for effective implementation», *Organizational Dynamics*, volumen 30, número 3, páginas 223-238.
37. OSTERMAN, P. (1995): «Work/family programs and the employment relationship», *Administrative Science Quarterly*, volumen 40, número 4, páginas 681-700.
38. PARKER, L. y ALLEN, T. (2001): «Work-family benefits: variables related to employees' fairness perceptions», *Journal of Vocational Behavior*, volumen 58, número 3, páginas 453-468.



COLABORACIONES

39. PARASURAMAN, S., PUROHIT, Y; GODSHAK, V. y Beutell, N. (1996): «Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well-being», *Journal of Vocational Behavior*, volumen 48, número 5, páginas 275-300.
40. POELMANS, S. y CHINCHILLA, N. (2001): «The adoption of family-friendly HRM policies. Competing for scarce resources in the labor market», Research Paper número 438, IESE, Universidad de Navarra.
41. PERRY-SMITH, J. y BLUM, T. (2000): «Work-family human resource bundles and perceived organizational performance», *Academy of Management Journal*, volumen 43, número 6, páginas 1107-1117.
42. SALZSTEIN, A., TING, Y. y SALZSTEIN, G. (2001): «Work-family balance and job satisfaction: the impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees», *Public Administration Review*, volumen 61, número 4, páginas 452-468.
43. SANDBERG, J. (1999): «The effects of family obligations and workplace resources on men's and women's use of family leaves», *Research in the Sociology of Work*, volumen 7, número 3, páginas 261-281.
44. THOMPSON, C., BEAUVAIS, L. y LYNESS, K. (1999): «When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict», *Journal of Vocational Behavior*, volumen 54, número 4, páginas 392-415.
45. TOMASKOVIC-DEVEY, D. y RISMAN, B. (1993): «Telecommuting, innovation and organization: A contingency theory of labor process change», *Social Science Quarterly*, volumen 74, número 2, páginas 367-385.
46. VINCOLA, A. (1998): «Cultural change is the work-life solution», *Workforce*, October, páginas 70-73.
47. WENJUI, H. y WALDFOGEL, J. (2001): «Child-care costs and women's employment: a comparison of single and married mothers with pre-school-aged children», *Social Science Quarterly*, volumen 82, número 3, páginas 552-568.



COLABORACIONES