

LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS*

SANDRA IDROVO CARLIER

Ph. D. en Comunicación, Universidad de Navarra; Profesora-Investigadora INALDE, Universidad de la Sabana;
Directora de Área de Dirección de Personas en las Organizaciones.
lancelot298@yahoo.com

Fecha de recepción: Julio 25 de 2006

Fecha de aceptación: Agosto 10 de 2006

ABSTRACT

Balancing work and family life can be facilitated or hampered by companies. Companies are increasingly aware that personal balance has an impact on performance and productivity.

This article presents data from a survey about the current situation of Colombian companies with regard to the issue of work and family life ba-

lance. This data should allow conducting an assessment of organizations that follow policies and practices that enable their employees to achieve a sound balance between their work and family life. One of the conclusions of the survey is that, although Colombian companies are more and more aware that work-and-family balance is not only essential to their employees' well-being and commitment to the organization, but also has a sig-

* Agradecemos la colaboración de Marta Olga Arango M.A. Profesora INALDE. Investigadora colaboradora; Juan Manuel Parra, MBA. Profesor INALDE. Investigador colaborador; Anáís Hendricks, Consuelo León; Nuria Chinchilla, Profesoras IESE; Ana María Delgadillo Velásquez y Marcela Giraldo García, alumnas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas; Administración de Empresas, Universidad de la Sabana.

nificant impact on performance and productivity, the development and implementation of a comprehensive work-and-family life balance program at the companies are now in a rather incipient stage.

KEY WORDS

Work, Work and family balance; policy; commitment; human resources management; Colombia

RESUMEN

La conciliación entre trabajo y familia puede ser facilitada o dificultada desde la empresa. Las empresas son cada vez más conscientes de que el equilibrio personal repercute en el rendimiento y en la productividad. El artículo ofrece datos acerca de la situación actual de las empresas colombianas frente al tema de conciliación, trabajo y familia, de modo

que se puedan evaluar aquellas organizaciones cuyas políticas y prácticas facilitan la conciliación entre la vida familiar de sus empleados y el trabajo. El estudio concluye que aunque las empresas colombianas son cada vez más conscientes de que el equilibrio personal entre trabajo y familia es esencial para el bienestar de los empleados y su capacidad de compromiso con la organización, y que repercuten en el rendimiento y la productividad, todavía el desarrollo e implementación al interior de las empresas de este conocimiento es bastante incipiente.

PALABRAS CLAVE

Trabajo, familia, políticas de conciliación, recursos humanos, Colombia.

Clasificación Colciencias: A

INTRODUCCIÓN

La empresa del siglo XXI se enfrenta con una serie de cambios sociodemográficos. Quizá el más importante ocurrido en la segunda mitad del siglo XX, pero especialmente en las dos últimas décadas, sea el de la introducción masiva de la mujer al mundo laboral. Ellas constituyen el 51% de la población colombiana y a septiembre del 2005 representan el 42.13% de la población económicamente activa. (ECH-DANE, 2005)

Por otra parte, se constata que los procesos modernizadores llevados a cabo en América Latina, y ciertamente dentro de los que se encuentra Colombia, tienen un impacto importante sobre las familias. Los hogares latinoamericanos están liderados por jóvenes, son unipersonales, y de jefatura femenina. Han disminuido las familias nucleares y las biparentales. Aun cuando la familia nuclear es predominante, el modelo tradicional de familia con padre proveedor, madre ama de casa e hijos corresponde apenas a un 36% de los hogares; es decir, ya no equivale a la mayoría de hogares en América Latina. (CEPAL, 2004) En Colombia el porcentaje de hogares con jefe mujer, según la encuesta de calidad de vida del 2003, asciende al 30.9%. (DANE, 2003).

Otro dato importante a tener en cuenta es el descenso de la fecundidad, el cual si bien es cierto no tiene una relación directa con el incremento en los niveles educativos, ocupacionales y de participación de las mujeres, está estrechamente vinculado a ellos.

Las circunstancias sociodemográficas actuales evidencian de manera

puntual que muchas personas viven un conflicto entre el trabajo y la familia. Y esto no sólo las mujeres que trabajan fuera del hogar sino también por parte de los hombres, quienes se implican cada vez más en las tareas familiares. Las parejas de doble ingreso sienten un importante desbordamiento al combinar trabajo y familia (Aryee, S *et al.*, 1999). La causa, según los investigadores, es la falta de flexibilidad estructural en el trabajo. (Gillinsky, 2004) De igual manera, los estudios demuestran que el conflicto entre trabajo y familia tiene consecuencias negativas para la empresa. Entre ellos el estrés (Allen *et al.*, 2000), la insatisfacción laboral (Bruck, Allen y Spector, 2002; Kossek y Ozeki, 1998), una baja productividad y falta de compromiso (Kossek y Ozeki, 1999), falta de compromiso afectivo: retrasos, ausentismo (Hammer, Bauer, y Gradey, 2003).

Para el caso colombiano, es importante considerar los resultados de un estudio internacional realizado sobre el conflicto trabajo-familia y su relación con el estrés, la satisfacción laboral y el bienestar físico y mental de los gerentes. Ese estudio indica que en el caso colombiano se encuentra una correlación entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral y el bienestar mental y físico. Es decir, que a mayor conflicto trabajo-familia, el índice de satisfacción laboral disminuye y también el de bienestar físico y mental de los gerentes (Spector *et al.*, 2005). Como consecuencia de toda esta evidencia, el prevenir el conflicto trabajo-familia se está convirtiendo en una presión constante para las empresas.

Varios autores encuentran en sus investigaciones que la adopción de programas de conciliación trabajo-familia está asociada con la presencia de índices de desempleo bajos (Goodstein, 1994; Ingram y Simons, 1995; Poelmans, Chinchilla, Cardona, 2003). Esto revela que los programas de apoyo familiar son un modo de competir por recursos humanos que resultan escasos, en un momento determinado, en el mercado laboral.

Según Osterman (1995) las empresas adoptan estos programas en un esfuerzo para crear una fuerza de trabajo comprometida, esfuerzo que indudablemente facilitará la retención de profesionales y gerentes valiosos. Las diversas investigaciones y estudios demuestran que, en general, la implementación de políticas de conciliación trabajo-familia, está asociada con resultados positivos. Por ejemplo:

- Satisfacción con el balance trabajo-familia (Ezra y Deckman, 1996);
- Reducción del conflicto trabajo-familia (Goff *et al.*, 1990);
- Compromiso afectivo con las empresas (Grover y Crooker, 1995; Harr y Spell, 2004);
- Reducción de rotación y pérdidas económicas (Rodgers y Rodgers, 1989); y
- Retención de empleados y reducción del índice de estrés relacionado (Johnson, 1995).

Por otra parte, los estudios también demuestran que la flexibilidad en los horarios laborales reduce el ausentismo y la rotación y mejora el índice

de satisfacción laboral (Narayanan y Nath, 1982; Pierce y Newstrom, 1983). Así mismo la flexibilidad laboral está relacionada con un aumento en la productividad y optimismo en las empresas, con reducción de ausentismo, rotación y empleo de sobretiempo (Dalton y Mesch, 1990; Guy, 1993; Mellor, 1986; Rubin, 1979; Swart, 1985).

Otros investigadores han encontrado una relación de la presencia de programas de conciliación trabajo y familia con índices de estrés menores (Bohen y Viveros-Long, 1982), con un mayor compromiso (Grover y Crooker, 1995; Scandura y Lankau, 1997) y con aumento de satisfacción laboral (Golembieski *et al.*, 1974; Orpen, 1981; Scandura y Lankau, 1997) y por supuesto, no hay evidencia de que influya negativamente en lo que se refiere a productividad y/o desempeño (Orpen, 1981; Schein *et al.*, 1977). Milkovich y Gómez (1976) relacionan enrolamiento en centros de cuidado de niños con bajo índice de ausentismo.

No obstante la existencia de abundante evidencia a favor de la utilidad de la introducción de políticas de conciliación trabajo-familia, dicha introducción no es algo seguro, y se encuentra rodeada de muchos interrogantes. Primero, la implementación de programas trabajo-familia en las empresas se ha realizado basándose, parcialmente, en investigación empírica. Por ejemplo, aunque el estrés laboral ha sido identificado como un importante antecedente del conflicto entre trabajo y familia (Burke, 1988; Grennglass *et al.*, 1988) los programas de conciliación rara vez tocan el tema del estrés directamente.

Segundo, existen pocos estudios que hayan escrutinado el impacto diferenciado de políticas de conciliación trabajo-familia específicas. Una excepción es el estudio de Meyer *et al.* (2001) que ha demostrado que no todas las políticas están igualmente asociadas con las ganancias de la empresa. Para ilustrar el caso, el extenso uso de tele-trabajo se encuentra positivamente relacionado con las ganancias, mientras que la presencia de centros de cuidado de niños dentro de la misma empresa está negativamente relacionado con ella.

En tercer lugar, diversos estudios revelan que la implementación de políticas no garantiza que de hecho se empleen debido, por ejemplo, a falta de comunicación de esas políticas (Kirby y Krone, 2002) o a la cultura organizacional en sí, más específicamente a la falta de apoyo por parte de gerentes y colegas (Allen, 2001; Kluwer *et al.*, 1997; Lambert, 2000; Lewis y Taylor, 1996). Una cultura organizacional que fomente la conciliación trabajo-familia a través de un alto apoyo por parte de gerentes, mínimas consecuencias negativas para las carreras y bajas demandas laborales de tiempo contribuyen a un mejor equilibrio trabajo-familia

(Dikkers *et al.*, 2004) y al compromiso con la organización (Dikkers *et al.*, 2004, Lyness *et al.*, 1999; Thompson, C.A. *et al.*, 1999). La creación de culturas de trabajo que admitan e impulsen la conciliación entre trabajo y familia es en estos momentos uno de los grandes retos que enfrentan académicos y profesionales.

A menos que se encuentre una solución para armonizar trabajo y familia, las empresas se enfrentarán a costos crecientes en cuanto a una productividad en descenso, una peor calidad de vida y una pérdida de empleados que son cada vez más exigentes. El problema radica en que pese a que los empleados esperan que las empresas y los gobiernos¹ tomen la iniciativa, las empresas siguen considerando que el conflicto entre trabajo y familia no es de su responsabilidad (Chinchilla, Poelmans, León, 2003).

A la vez, las empresas comienzan a darse cuenta que la remuneración ya no es la única gratificación, y que existen otras circunstancias entre las que pesa especialmente la calidad de vida que el empleado pueda tener y/o desear y que forma parte de esa remuneración que esperan de la empresa y que ha dado un auge creciente del nuevo concepto de “salario mental”.²

1. Como sugieren Esping-Andersen, (2003) y citado en Panorama Social de América Latina (8:2004) la nueva configuración de la familia latinoamericana revela la necesidad de nuevas políticas dirigidas tanto a hombres como mujeres en tanto padres, y a instituciones sociales que deben apoyar a las familias en las coberturas de sus necesidades en una doble perspectiva: políticas orientadas a reconciliar la familia y el trabajo por un lado, y por otro políticas que apoyen el cuidado de los hijos y los adultos mayores. Para una revisión de cómo influyen las estructuras estatales en la adopción y resultados de los programas de conciliación trabajo-familia, CFR Poster, Winifred, Organizational change, Globalization, and Work-family Programs: Case Studies from India and the United States, en Poelmans, Steven (ed.) Work and Family. An International Research Perspective, Mahwah, NJ, Lawrence Earlbaum Associates, 2005, pp. 173-209.
2. Sobre este punto consultar: Cfr. Chinchilla, Nuria y León, Consuelo, La ambición femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia, Bogotá, Santillana, 2004, pp. 138-141. Cfr. También Baylin, Lotte, Breaking the Mold: Women, Men, and Time in the New Corporate World, New York, Free Press, 1993. Moen, Phyllis y Sweet, Stephen, From work-family to flexible careers, Community, Work & Family, Vol. 7, No. 2, August 2004, pp. 209-226.

Como suele suceder en muchos casos, se constata un despertar y preocupación por aquello que no se tiene si se busca la realización personal sólo en el trabajo: el ambiente afectivo y de apoyo propio de la familia.

El estudio pretende:

- Llenar un vacío de información en lo que se refiere a las políticas de conciliación trabajo y familia en el ámbito de las empresas colombianas y entrar en el comparativo internacional, de modo que se pueda establecer un punto de partida desde el cual comenzar a construir.
- Contribuir a un importante cambio cultural al evidenciar posibles mejoras de la relación horas laborales y productividad.
- Favorecer y aportar argumentos de cara a la mejora de la calidad de vida del empleado (estrés, *burn out*, depresión) y hacer frente a las tasas de ausentismo con medidas concretas; ya que en muchas ocasiones la razón de estas situaciones se encuentra en la difícil conciliación entre vida laboral y familiar.
- Aportar al empresario, y a la empresa en general, posibles modos concretos de fidelización del empleado y de retención de los mejores talentos, más allá de las tradicionales políticas de retribución (inventivos, opciones sobre acciones, etc.)

DESARROLLO

Según la encuesta realizada por el Great Place to Work© Institute y

presentada en la revista *Dinero*, (No. 244, 2005) las mejores empresas para trabajar en Colombia se distinguen “por haber entendido que la satisfacción de los clientes y el logro de las rentabilidades altas se basan en la satisfacción que tengan los empleados con el trabajo que hacen. (..) [Dichas empresas] han logrado crear un entorno laboral donde los trabajadores se sienten apreciados y día a día perciben que su contribución es tenida en cuenta en la construcción de un proyecto común”. La encuesta que mide este ambiente tiene entre sus indicadores a la actitud de la empresa hacia el equilibrio entre vida personal y la vida laboral. Pero ¿cuál es esa actitud en las empresas colombianas? ¿Qué tipos de programas y políticas buscan conciliar trabajo y familia? ¿Qué elementos constituyen esos programas y políticas? ¿Qué factores pueden influir en la adopción o rechazo de esas políticas? ¿Cómo se aceptan esos programas al interior de las empresas en Colombia? Para responder a estas interrogantes, en conjunto con el IESE Business School de la Universidad de Navarra, decidimos aplicar el IFREI, IESE Family-Responsible Employer Index, *Índice de Empresas Familiarmente Responsables*, a una muestra representativa de empresas colombianas.

El IFREI mide el nivel de implantación que tienen las políticas de conciliación y trabajo en las empresas en un país determinado. Desarrollado por Chinchilla, Poelmans y Cardona ha sido aplicado en España desde el 2000. El primer IFREI se realizó en

1999-2000, el segundo en el 2002, después en el 2003, y en el 2004³.

El IFREI está basado en un modelo que permite una evaluación o diagnóstico de la empresa, a fin de saber en qué fase se encuentra en su adopción y/o implantación de políticas de conciliación trabajo y familia. Se trata del modelo Empresa Familiarmente Responsable, EFR©, que guiará esta investigación y que delimita los elementos y construcción interna de las

políticas y programas que tienden a la conciliación entre la vida laboral y la familiar y que a su vez dan forma al IFREI. Una EFR© es una empresa que en sus estrategias e intrategias (políticas que persiguen involucrar y comprometer a los empleados) consideran a la familia como algo que tiene interés para la empresa (como un proveedor, un cliente, un accionista, un empleado). (Chinchilla *et al.*, 2004).

Tabla 1. Modelo Empresa Familiarmente Responsable.



Fuente: Cuestionario IFREI, IESE Business School-INALDE.

El modelo EFR© estudia cuatro elementos (ver Tabla 1): las políticas FR,⁴ los facilitadores FR, los frenos e

impulsores FR, es decir, la cultura, y los resultados FR. La Tabla 2 a continuación, explica estos elementos:

3. Para resultados de los distintos años se puede revisar el sitio del IESE www.iese.org

4. Las siglas FR significan Familiarmente Responsables.

Tabla 2. Elementos del modelo EFR©

Políticas FR:

Políticas de Flexibilidad: Incluyen aquellas políticas de flexibilidad en el tiempo que permiten al empleado disponer de un horario flexible, ausencias cortas (media hora) o largas (un año) del trabajo en función de las necesidades de la familia de forma sistemática o puntual. Las aplicaciones más populares son: días de permiso, ausencia por emergencia familiar, tiempo libre para formación, excedencia para cuidar hijos pequeños, trabajo a tiempo parcial, horario flexible, excedencia para cuidar enfermos o discapacitados, y jornada reducida. Hay empresas que intentan crear flexibilidad en el lugar de trabajo ofreciendo Internet en casa, videoconferencias, o trabajo en casa.

Políticas relativas a beneficios sociales o extrasalariales: Consiste en ofrecer diferentes tipos de beneficios extrajurídicos, también llamados “sociales”, que pueden aliviar las mentes de los empleados en cuanto a la atención y cobertura sanitaria de sus familias.

Políticas de apoyo profesional y asesoramiento: Consistentes en dar asesoramiento y formación al empleado para equilibrar trabajo y familia; adaptar el trabajo a las necesidades de la familia; o capacitar al empleado con formación específica.

Políticas de servicios familiares: Que tienen como objetivo reducir la carga de trabajo extra-laboral del empleado. El razonamiento no es sólo que “cuanto menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupado estará y más trabajará”, sino que más bien responde a una actitud de política de servicios paralela a la política salarial.

Los Facilitadores FR:

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

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

Comunicación: La necesidad de comunicar el programa de conciliación, tanto interna como externamente, las políticas, instrucciones, objetivos y metas es común a todas las organizaciones y representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden y asumen su papel en la organización. Promover consistente y efectivamente una cultura flexible y responsable a través de la comunicación, se transforma así en una necesidad para el éxito de las políticas formales.

Responsabilidad: Para que una organización cambie, es crítico que los individuos se hagan responsables tanto de la implantación de las políticas formales como de su utilización. La cultura flexible y responsable se construye sobre la base de la confianza, la madurez y la profesionalidad de cada uno de los involucrados. La dirección contempla medidas para asesorar la buena ejecución de los directivos responsables del diseño y la implantación del programa flexible.

Estrategia: El compromiso de la organización para crear una cultura que anime y fomente el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal es fundamental. Destinar tiempo, personal y recursos a estas iniciativas, diseñar una estrategia de acción, así como, incorporar el respeto a la familia de los empleados en la misión, la visión y los valores de la empresa constituyen señales claras de cambio.

Cultura: Frenos e Impulsores FR:

Se refiere al uso práctico de estas políticas o prácticas y a hábitos o costumbres no formales como, por ejemplo, fijar reuniones más allá del término de la jornada normal. Diferenciamos entre “frenos” e “impulsores” de las políticas familiarmente responsables. Los frenos son aquellos elementos que impiden la generación de esta nueva cultura; los impulsores apoyan, animan y fomentan el uso de las políticas disponibles por parte de los empleados. Ambos elementos son muchas veces difíciles de identificar, pues están presentes de manera implícita en la organización.

Resultados FR:

Tienen el objeto de medir el impacto de los tres elementos anteriores en la organización y establecer áreas de mejora continua que permitan avanzar hacia un nivel superior. Es necesario controlar tres parámetros de medida que el Modelo EFR© considera: medidas de percepción, de utilización, de satisfacción. Las medidas de percepción se refieren al grado de conocimiento que tienen los empleados acerca de las distintas políticas implantadas, así como de los elementos presentes en la cultura de la empresa. Las medidas de utilización se refieren al porcentaje de uso de dichas políticas por parte de los empleados. Las medidas de satisfacción intentan determinar el nivel de conflicto entre trabajo y familia experimentado por los empleados, así como su intención de dejar la empresa por esta razón

Fuente: Cuestionario IFREI, IESE Business School-INALDE.

Estos elementos, como se dijo anteriormente, dan forma al cuestionario IFREI que se envió a 800 empresas colombianas (mayor a 250 empleados), de las cuales respondieron 86,

es decir, un 10.75%.⁵ En la Tabla 3 se explican las características de la muestra, al igual que el porcentaje de personal femenino que labora en esas empresas.

Tabla 3. Característica de la muestra.

	%		%
Privada	96.36	Pública	3.64
Sector de Actividad			
Telecomunicaciones	9.09	Salud	10.91
Distribución y Logística	1.82	Enseñanza	3.64
Hostelería y Restauración	1.82	Química, petróleo, gas, caucho	10.91
Transporte	1.82	Transformación y producción de metal	1.82
Consultoría	3.64	Industria de software	3.64
Banca y Finanzas	7.27	Industria automotriz	3.64
Alimentos, bebidas, tabaco	7.27	Textil, calzado, cuero, confección	5.45
Construcción de viviendas, carreteras, canales	5.45	Otros servicios para empresas	1.82
Otros	20		
% empleados sexo femenino			
Entre 25 y 50%	34	Más del 50%	43.4

Fuente: IFREI Colombia 2005

Resultados IFREI Colombia 2005⁶

Políticas:

Flexibilidad	%
A corto plazo	
Horario laboral flexible	62
Trabajo a tiempo parcial	37
Semana laboral comprimida	46
Jornada laboral reducida	33
A largo plazo	
Permiso por maternidad más allá de lo estipulado por ley	33
Permiso por paternidad más allá de lo estipulado por ley	36
Excedencia para cuidar a hijos/progenitores	37
Descanso profesional (parón)	44

5. Los cuestionarios fueron completados por directivos de las empresas e iban dirigidos a ellos. Podían ser diligenciados y enviados al INALDE o se podía, a través de un vínculo en la página web del IESE, completarlos en línea.

6. Las siguientes tablas son elaboración del autor.

Flexibilidad	%
Bancos de tiempo libre	24
Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas	94
Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar	93
Tiempo libre para la formación	85
Mantenimiento de ventajas durante permisos largos de más de 6 meses	35
Política de sustitución de empleados en período de permiso	57
Esfuerzo por reintegrar empleados después de permiso largo	37
De espacio	
Trabajo a distancia	57
Teledespachos en casa	52
Videoconferencias	59

Apoyo	%
Asesoramiento de la trayectoria profesional, personal y familiar	74
Asesoramiento psicológico/familiar	55
Asesoramiento legal	77
Asesoramiento financiero/fiscal	44
Asistencia para expatriados	59

Beneficios	%
Seguro de vida	71
Seguro médico para familiares	51
Seguro médico de accidentes fuera de la empresa	63
<i>Outplacement</i>	37
Plan de jubilación	32
Ticket restaurant	51
Retribución a la carta	46
Compras con descuento	61

Servicios	%
Formación y desarrollo (ofrecido interno o externo)	
Curso prenatal y sobre nutrición	26
Papel como padres/cónyuges	37
Conciliación trabajo y familia	32
Gestión del tiempo	73
Gestión del estrés	65

Servicios	%
Gestión de la diversidad	21
Para el cuidado de familiares	
Información sobre guarderías y colegios locales	35
Información sobre centros para el cuidado de ancianos y personas discapacitadas	28
Guardería para hijos de empleados	19
Provisión o pago de servicios de guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extras	10
Otros	
Tintorería/lavandería	18
Compras	22
Transporte	50
Aparcamiento	83
Restaurante	67
Centro de deportes/fitness	48
Sucursal bancaria	37
Agencia de viajes	42

Facilitadores FR

Liderazgo	%
1. ¿En qué medida la dirección está sensibilizada respecto al equilibrio entre trabajo y familia?	
Prácticamente ningún directivo es consciente del problema	3
Algunos directivos reconocen la importancia de equilibrar el trabajo y la familia, pero no son conscientes de la necesidad de diseñar políticas adecuadas	28
Algunos directivos reconocen la importancia de equilibrar el trabajo y la familia y son conscientes de la necesidad de diseñar políticas adecuadas	38
Gran parte de los directivos de la empresa son conscientes de la necesidad de diseñar este tipo de políticas	30
2. ¿Son los mismos directivos de la organización un ejemplo para el resto de los empleados a la hora de ser familiarmente responsables? (ej: buscando ellos mismos un buen equilibrio entre trabajo y familia y utilizando las políticas y prácticas de conciliación ejemplarmente)	
No, la mayoría de los directivos de la empresa no ponen en práctica esta cultura; al contrario, muchas veces son malos ejemplos.	8

Liderazgo								%
Sólo una minoría de ejecutivos muestra un cierto grado de ejemplaridad, el resto de la compañía aún no lleva a la práctica este cambio de mentalidad								42
La mayoría de los directivos son un ejemplo real para el resto de la organización, utilizando y haciendo uso de las diversas políticas y prácticas, como horarios flexibles, permisos u otras.								28
La mayoría de los directivos y supervisores viven, promueven y animan a sus empleados a mantener el respeto por la familia como un valor integral de la cultura de la empresa.								22
3. ¿En qué medida desempeñaron/han desempeñado los colectivos siguientes un papel en promover acciones familiarmente responsables como tema de interés corporativo?								
	No existe	No papel	Papel Pasivo		Papel Activo		Papel de Liderazgo	
	%	%	%	%	%	%	%	%
Sede Central	13	15	28	10	17	8	8	
Comité de dirección (local)	23	8	17	15	18	7	12	
Departamento de Personal/RRHH	13	3	23	18	20	12	10	
Empleados	8	10	43	13	20	3	2	
Sindicato	78	8	2	3	8	0	0	
Otros	68	10	3	0	3	3	10	

Estrategia								%
1. ¿En qué fase se encuentra su empresa en el diseño e implantación de políticas familiarmente responsables?								
El desarrollo de iniciativas familiarmente responsables no está en la agenda de la compañía								60
El tema ya forma parte de la agenda y sólo se han implantado algunas políticas								27
Se han elaborado e implantado diversas políticas de empresa, pero son muy poco utilizadas por los empleados								8
Se han elaborado e implantado diversas políticas de empresa, y constantemente se evalúa la implantación de nuevas iniciativas. La utilización de ellas por parte de los empleados es alta								5
2. ¿Se destina algún presupuesto de la compañía para el desarrollo de estas políticas/prácticas?								
No se destina ningún presupuesto								35
Se dedican recursos al estudio y diseño de políticas de conciliación trabajo-familia								52
Se ha destinado un presupuesto específico para la conciliación trabajo-familia								13
Cada año, el presupuesto considera los recursos suficientes para impulsar nuevas políticas/prácticas familiarmente responsables								10

Comunicación	%
1. ¿Cómo se dan a conocer a los empleados las distintas iniciativas familiarmente responsables?	
No se realiza proceso informativo especial	37
Por medio de una comunicación oficial de la dirección, a través de algún canal interno (tablón de anuncios, Intranet, correo electrónico, otros)	43
Se realizan sesiones informativas sobre temas trabajo-familia solamente para los directivos/supervisores	8
Se realizan sesiones informativas sobre temas trabajo-familia para todos los empleados de la organización	12
2. ¿En qué medida el equilibrio entre trabajo y familia se ha incorporado en la comunicación externa de la empresa?	
De ninguna forma, es más bien un punto débil de la empresa	42
Solamente algunos directivos hablan libremente sobre el tema con personas externas a la empresa	37
La mayoría de los directivos se sienten cómodos comunicando con todo el entorno externo que la conciliación se promueve en la empresa	12
La conciliación de la vida personal, familiar profesional es tan importante que en la comunicación externa se comunica a menudo como un punto fuerte de la empresa	10

Responsabilidad	%
1. ¿Cuáles serían las consecuencias para un directivo o supervisor que fuera en contra del programa de políticas familiarmente responsables?	
Ninguna. Al contrario, probablemente ese directivo saldría ganando	22
Quizás este directivo no esté de acuerdo con las políticas formales; se le recomendaría seguirlas	43
Este directivo recibiría un mensaje claro y contundente: que tiene que adaptar su comportamiento si no quiere comprometer su futuro en la empresa	32
Además de recibir una advertencia, este directivo sería penalizado por su comportamiento	3
2. ¿Quién es el responsable del proyecto empresa familiarmente responsable?	
Nadie	45
Algún directivo o empleado (ej: en recursos humanos) destina parte de su tiempo al tema	37
Se han asignado las funciones de coordinación de las iniciativas de conciliación trabajo-familia a un empleado o equipo concreto	15
Además de responsabilidades formales, hay iniciativas informales y espontáneas por parte de los empleados para impulsar el proyecto	3

Cultura: Frenos e Impulsores FR

Frenos		
	Nunca/ Muy poco	Algo/ A Menudo
	%	%
1. Muchas veces se espera que los empleados se lleven trabajo a casa por la noche o durante los fines de semana	68	23
2. Rechazar una promoción o un traslado por razones familiares pondría seriamente en peligro el proceso de su carrera en esta organización	62	17
3. A los empleados les molesta que las mujeres en esta organización se tomen permisos largos para cuidar a hijos recién nacidos, adoptados o acogidos	70	15
4. Para progresar en esta empresa, se espera que los empleados trabajen más de 50 horas a la semana (en la empresa o en casa)	72	18
5. Los empleados que participan en políticas dirigidas a empleados con familia (ej. Jornada reducida, trabajo a tiempo parcial) están considerados como menos comprometidos con su empresa que los empleados que no participan en estas políticas	50	12
6. A muchos empleados les molesta que los hombres de esta organización tomen permisos largos para cuidar a hijos recién nacidos o adoptados	45	12
7. Los empleados que utilizan un horario flexible tienen menos oportunidades de progresar en sus carreras que los empleados que no lo utilizan	43	8
8. En su empresa existe la práctica "arriba o fuera", lo que quiere decir que los empleados que rechazan un ascenso ponen en peligro su situación actual y su futuro profesional	73	5
9. En su empresa, las carreras están concebidas como carreras internacionales/ multinacionales, en las que se espera que un empleado cambie de lugar geográfico en función de las exigencias de su trabajo	28	25
10. En su empresa existe una cultura de 'adictos al trabajo', en donde trabajar hasta tarde se percibe como algo positivo, que se espera implícitamente y se fomenta o, incluso, es una señal/condición para ascensos.	63	32

Impulsores		Nunca/ Muy poco	De vez en- cuando/ Algo	Mucho/ Siempre
		%	%	%
1.	El 'respeto por la familia' constituye un valor que forma parte de la cultura corporativa, es decir, los directivos en todas las áreas de la empresa comparten y apoyan la idea de que la familia debe tenerse en cuenta a la hora de asignar responsabilidades.	13	25	57
2.	En su empresa existen prácticas para promover la 'empleabilidad', es decir, que se ofrece a los empleados la posibilidad —en horas de trabajo y pagados por la empresa— de recibir formación para ser más 'empleables', es decir, valiosos en el mercado laboral.	25	25	36
3.	¿En su organización se permite a los familiares de los trabajadores acercarse al entorno cotidiano del empleado, ver cuál es su ambiente de trabajo y conocer a sus compañeros de trabajo?	29	20	41
4.	En su empresa se anima a los empleados a marcharse a casa pasada cierta hora	32	27	38
5.	En su empresa existen evaluaciones personalizadas y diferentes trayectorias profesionales que tienen en cuenta la situación particular/familiar del empleado	48	21	20
6.	Existe en su empresa una cultura de coaching y desarrollo profesional basada en la confianza, en la competencia y el potencial de autonomía del empleado	25	25	48
7.	En su empresa se invita a los cónyuges del empleado a participar en algunas actividades realizadas fuera del lugar de trabajo (cenas, diversiones, reuniones anuales)	55	21	21
8.	Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a la familia	11	38	52
9.	En esta organización está bien visto hablar de la familia en el trabajo	7	20	71
10.	Los directivos impulsan o animan a los supervisores a tener en cuenta las preocupaciones familiares y personales de los empleados	27	27	46
11.	Los directivos y mandos intermedios están a favor de que los empleados cumplan con sus responsabilidades de cuidar a sus familiares	20	29	52
12.	Los directivos, con su comportamiento, ¿dan buen ejemplo de conciliación de trabajo y familia?	11	38	52

Resultados FR

Resultados:	%
A ¿En qué medida plantean un problema para su empresa?	Problema grave
1. Llegar tarde al trabajo	43
2. Rotación	36
3. Traslados de empleados	16
4. Empleados que se niegan a viajar	24
5. Ausentismo	48
6. Contratación de empleados claves	60
7. Conflicto trabajo-familia	29
8. Problemas relacionados con el estrés	50
9. Falta de compromiso por parte de los empleados	62
B ¿En qué medida pueden atribuirse estos problemas a temas familiares?	Muy claramente
1. Llegar tarde al trabajo	33
2. Rotación	47
3. Traslados de empleados	40
4. Empleados que se niegan a viajar	43
5. Ausentismo	31
6. Contratación de empleados claves	36
7. Conflicto trabajo-familia	33
8. Problemas relacionados con el estrés	28
9. Falta de compromiso por parte de los empleados	48

CONCLUSIONES

Una mirada inicial a los resultados demuestra que si bien existe una conciencia por parte de los directivos de la importancia de conciliar en la realidad el trabajo y la familia, esta preocupación no se evidencia en las estrategias, puesto que un 60% de las empresas aseguran que la implantación de políticas tendientes a solucionar estos problemas no consta siquiera en la agenda de las empresas.

Esto a su vez es evidente en los bajos porcentajes en la implementación de políticas, por ejemplo de políticas de servicios para el cuidado de familiares: guarderías, centros para el cuidado de ancianos, etc., o en el caso de políticas para la formación y el desarrollo en el bajo porcentaje de empresas que ofrecen apoyo para la formación en el papel de los empleados como padres o cónyuges, de conciliación trabajo y familia, en comparación con el apoyo dado a la

formación sobre cómo manejar el estrés o el tiempo.

La ausencia de las políticas familiarmente responsables en la agenda de los directivos también se evidencia en los Facilitadores FR, donde destaca que en un 42% de las empresas sólo una minoría de los directivos muestra un cierto grado de ejemplaridad en cuanto a buscar un buen equilibrio entre trabajo y familia; y que el papel activo en promover acciones familiarmente responsables como tema de interés corporativo lo haya desempeñado sobre todo el departamento de Personal (RRHH).

De igual manera, si se tiene presente esta situación se explican las respuestas al modo en que se comunican las iniciativas FR y la no inclusión de ellas en la comunicación externa de la empresa. Lo mismo es aplicable al tema de la responsabilidad de los programas o iniciativas FR: 45% de las empresas contestan que nadie es responsable de ese proyecto y 37% que algún directivo o empleado (ej: en recursos humanos) destina parte de su tiempo al tema. Estos resultados reflejan lo que se ha venido analizando hasta ahora a través de la encuesta: las empresas colombianas no cuentan entre sus objetivos el desarrollar políticas que favorezcan la conciliación trabajo-familia y por tanto ayude a los empleados de la organización. En los casos en que estas iniciativas FR sí existen, aunque sean mínimas, la responsabilidad recae en el área de recursos humanos, y no es un tema que interese a todos los directivos.

Resulta significativo, por otra parte, constatar por las respuestas en lo que se refiere a la cultura de la empresa, que los Frenos FR no desempeñan un

papel determinante. Mientras que algunos impulsores manifiestan una presencia fuerte: por ejemplo 71% de las empresas dicen que mucho o siempre está bien visto hablar de la familia en el trabajo, y un 57% contesta que mucho o siempre los directivos en todas las áreas de la empresa comparten y apoyan la idea de que la familia debe tenerse en cuenta a la hora de asignar responsabilidades.

Esto podría leerse como una posibilidad que facilitaría la implementación de políticas de conciliación trabajo y familia una vez que el haber asumido como necesaria su presencia, se haga tangible en la estrategia general de la empresa. Y ello, porque para los directivos, suele ser más importante tener una cultura de apoyo a la conciliación de trabajo y familia, que las propias políticas. El razonamiento es que aunque exista un compromiso real y formal de la dirección para la conciliación de estos dos aspectos, y además políticas para apoyarlo, esto no es garantía para que una empresa sea en verdad “familiarmente responsable”. Es clave el apoyo real de los mandos intermedios y de los supervisores en la empresa, que son quienes tienen que decidir sobre la aplicación de estas políticas en el día a día.

Un dato interesante a tener en cuenta es el de un impulsor, que en el 55% de las empresas nunca se da o se da muy poco: el de invitar a los cónyuges del empleado a participar en algunas actividades realizadas fuera del lugar de trabajo (cenas, diversiones, reuniones anuales).

De igual forma, las respuestas en el área de Resultados FR son consistentes con la poca presencia de políticas de conciliación trabajo familia y con

la literatura en el área. Las empresas dicen que experimentan como problemas graves: falta de compromiso por parte de los empleados (62%), contratación de empleados claves (60%), problemas relacionados con el estrés (50%), ausentismo (48%).

Este estudio tiene la ventaja de contribuir a un campo poco explorado hasta ahora en el ámbito empresarial colombiano, y que considerando las circunstancias sociales, económicas, y políticas exige profundizaciones y ampliaciones mayores. Como sugiere Poelmans (2005), es necesaria la información sobre los países latinos y de Europa Oriental en donde los conflictos entre trabajo y familia se pueden predecir como importantes debido a que la familia es todavía una institución fuerte, la fuerza laboral femenina está en alza, y se está pasando del modelo tradicional de un solo ingreso al modelo familiar de doble ingreso, para poder desarrollar categorías de medición que sean bi-direccionales y sensibles culturalmente. Cuestión por cierto que es sumamente deseable en el espectro de futuras investigaciones en el ámbito de la relación trabajo y familia.

Los datos recogidos en este estudio sirven de base para futuros análisis que permitan individuar correlaciones de variables diversas y que ofrezcan un panorama más concreto de la relación entre la adopción e implementación de políticas de conciliación trabajo-familia y los resultados en las organizaciones, así como también de las causas y consecuencias de los conflictos trabajo-familia y la presencia de dichas políticas.

La investigación en sí tiene varias limitaciones. La primera es la uti-

lización de datos de cuestionarios, lo que limitaría la exploración en la naturaleza causal de relaciones entre variables. Se requieren diseños longitudinales y cualitativos que permitan entender mejor los motivos que puedan tener las empresas para adoptar e implementar políticas de conciliación trabajo-familia. Un segundo problema es que los datos provienen de una sola fuente, es decir, de los empleadores. Sería importante un siguiente estudio que permitiera conocer las actitudes de los empleados en referencia a los elementos EFR en sus lugares de trabajo. Por eso se deben mirar con cautela estos resultados y contrastarlos con los datos provenientes de estudios futuros que involucren a empleados, empleadores, etc.

Una tercera limitación es que esta investigación se centró en empresas privadas (96.36%) y por lo tanto estos datos no serían generalizables a las empresas públicas, en donde además los procesos de adopción de políticas de conciliación trabajo-familia mostrarían diferencias con los del sector privado, por lo menos en el ámbito anglosajón (Ingram y Simons, 1995).

Una cuarta limitación podría ser el tamaño de la muestra, aunque el porcentaje de retorno de los cuestionarios fuera del 10.75% y se encontrara una buena variedad entre los distintos sectores representados. Por eso sería importante que en trabajos futuros la muestra fuera más grande al introducir una mejor sistematización en su conformación de manera que se puedan establecer comparaciones por sectores de producción, por situación geográfica, por tamaño, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, T.D. (2001), Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, pp. 414-35.
- Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S. y Sutton, M. (2000), Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, pp. 278-308.
- Ayree, S., Luk, V., Leung, A., y Lo, S (1999), Role stressors, interrole conflict, and well-being: The moderating effect of spousal support and coping behaviors among employed parents in Hong Kong, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, pp.259-278.
- Baylin, Lotte, (1993) *Breaking the Mold: Women, Men, and Time in the New Corporate World*, Free Press, New York.
- Bohen, H.N. y Viveros-Long, A. (1982), *Balancing Jobs and Family Life: Do Flexible Work Schedules Help?*, Temple University Press, Philadelphia, PA.
- Bruck, C.S.; Allen, T.D. y Spector, P (2004) The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 60, 336-353.
- Burke, R.J. (1988), Some antecedents and consequences of work-family conflict, *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 3 No. 4, pp. 287-302.
- CEPAL, *Panorama Social de América Latina*, 2004
- CEPAL, *Panorama social de América Latina*, www.eclac.cl/publicaciones/DesarrolloSocial/0/
- LCL2220PE/PSE2004_Cap4_estructuras.pdf. Fecha de acceso: Noviembre 20, 2005.
- Cuestionarios IFREI. Fueron completados por directivos de las empresas e iban dirigidos a ellos. Podían ser diligenciados y enviados al INALDE o se podía, a través de un vínculo en la página web del IESE, completarlos en línea.
- Chinchilla, Nuria y León, Consuelo. *La ambición femenina cit*, pp. 161-191.
- Chinchilla, Nuria y León, Consuelo (2004) *La Ambición Femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia*, Santillana, Bogotá.
- Chinchilla, N; Poelmans, Steven y León, Consuelo, (2003) *Políticas de Conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*, Documento de Investigación, IESE Business School, Barcelona.
- Dalton, D.R. y Mesch, D. (1990), The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 370-87.
- DANE, Encuesta de Calidad de Vida, noviembre 2003. www.dane.gov.co
- DANE, Encuesta continua de hogares, septiembre 2005. www.dane.gov.co
- Dikken, J.; den Dulk, L.; Geurts, S y Peper, B (2004) *Work-life culture in two organizations in the Netherlands*. Nahwah, NJ, Lawrence earlbaum Associates.
- Esping-Andersen, G. (1999), *Social Foundations of Postindustrial Economies*, Oxford University Press, New York, NY. *IJM* 24,2 144.
- Ezra, M. y Deckman, M. (1996), *Balancing work and family respon-*

- sibilities: flexitime and childcare in the federal government, *Public Administration Review*, Vol. 56 No. 2, pp. 174-9.
- Gillinsky, Ellen, *When Work Works, 10 REASONS FOR FLEXIBILITY*, Work and Family Institute, 2004, <http://www.familiesandwork.org/AWLP/AWLP-PPT.ppt#256,1,TOP>
Fecha de acceso: March 10, 2006
- Glass, J.L. y Riley, L. (1998), Family responsive policies and employee retention following childbirth, *Social Forces*, Vol. 76 No. 4, pp. 1401-35.
- Goff, S.J., Mount, M.K. y Jamison, R.L. (1990), Employer supported childcare, work-family conflict and absenteeism: a field study, *Personnel Psychology*, Vol. 43, pp. 793-809.
- Golembiewski, P.T., Hilles, R. y Kagno, M.S. (1974), A longitudinal study of flexitime effect some consequences of an OD structural intervention, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 4, pp. 503-32.
- Goodstein, J.D. (1994), Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues, *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 2, pp. 350-82.
- Greenglass, E.R., Pantony, K.L. y Burke, R.J. (1988), A gender-role perspective on role-conflict, work stress and social support, *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 3 No. 4, pp. 317-28.
- Grover, S.L. y Crooker, K.J. (1995), Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organisational attachment of parents and non-parents, *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp. 271-87.
- Guy, M.E. (1993), Workplace productivity and gender issues, *Public Administration Review*, Vol. 53 No. 3, pp. 282-97.
- Harr, J.M. y Spell, C.S., (2004), Programme knowledge and value of work-family policies and organizational commitment, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 6, pp. 1040-1055.
- Ingram, P y Simons, T. (1995), Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1466-82.
- Johnson, A.A. (1995), The business case for work-family programmes, *Journal of Accountancy*, Vol. 180 No. 2, pp. 53-8.
- Kirby, E. y Krone, K. "The policy exists but you can't really use it": Communication and structuration of work-family policies, (2002), *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 30, No. 1, pp. 50-77.
- Kluwer, E.S., Boers, S.A., Heesink, J.A.M. y Van de Vliert, E. (1997), Rolconflict bij twee verdieners. De invloed van een 'zorgvriendelijke' werkomgeving (Role conflict among dual-earners: the impact of a 'family-friendly' workplace), *Gedrag y Organisatie*, Vol. 10 No. 4, pp. 223-41.
- Kossek, E.E. y Ozeki, C. (1998), Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organisational behaviour, *Human resources research*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 No. 2, pp. 139-49.
- Kossek, E.E. y Ozeki, C. (1999), Bridging the work family policy and pro-

- ductivity gap: a literature review, *Community Work and Family*, Vol. 2 No. 1, pp. 7-32.
- Hammer, L. B., Bauer, T.N. y Grandey, A.A., (2003), Work-family conflict and work related withdrawal behaviors, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, pp.419-437.
- Lambert, S.J. (2000), Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship behavior, *The Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 5, pp. 801-15.
- Lewis, S. y Taylor, K. (1996), Evaluating the impact of family-friendly employer policies: a case study, in Lewis, S. and Lewis, J. (Eds), *The Work-Family Challenge: Rethinking Employment*, Sage, London, pp. 112-27.
- Lyness, K.S., Thompson, C., Francesco, A-M y Judiesech, M.K. (1999), Work and Pregnancy: Individual and organizational facts influencing organizational commitment, time of maternity leave and return to work, *Sex Roles*, Vol. 41, pp.485-508.
- Mellor, E.F. (1986), Shift work and flexitime: how prevalent are they?, *Monthly Labour Review*, Vol. 109, pp. 14-21.
- Meyer, C.S., Mukerjee, S. y Sestero, A. (2001), Work-family benefits: which ones maximize profts?, *Journal of Management Issues*, Vol. 8 No. 1, pp. 28-44.
- Milkovich, G.T. y Gomez, L.R. (1976), Day care and selected employee behaviors, *Academy of Management Journal*, Vol. 19, pp. 111-5.
- Moen, P. y Sweet, S. (2004), From work-family to flexible careers, *Community, Work and Family*, Vol.7, No. 2, pp. 209-226.
- Narayanan, V.K. y Nath, R. (1982), A field test of some attitudinal and behavioural consequences of flexitime, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, pp. 214-8.
- Orpen, C. (1981), Effect of flexible working hours on employee satisfaction and performance: a field experiment, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66 No. 1, pp. 113-5.
- Osterman, P. (1995), Work/family programmes and the employment relationship, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 681-700.
- Pierce, J.L. and Newstrom, J.W. (1983), The design of flexible work schedules and employee responses: relations and process, *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 4, pp. 247-62.
- Poelmans, S. Chinchilla, N. y Cardona, P. (2003), The adoption of family-friendly HRM policies. Competing for scarce resources in the labour market, *International Journal of Manpower*, Vol 24, N° 2, pp. 128-147.
- Poelmans, S., O'Driscoll, M., y Beham, B., An Overview of International Research on the Work-Family Interface. En Poelmans, Steve (ed), (2005), *Work and family. An International Research Perspective*, Mahwah, N.J., pp. 3-46.
- Poster, Winifred, *Organizational-change, Globalization and Work-family Programs: Case Studies from India and the United States*. En Poelmans, Steve (ed), (2005), *Work and family. An International Research Perspective*, Mahwah, N.J., pp.173-209.
- Revista *Dinero*. Las 20 mejores empresas para trabajar, Edición No. 244, diciembre 2005.
- Rodgers, F.S. y Rodgers, C. (1989), *Business and the facts of family*

- life, *Harvard Business Review*, Vol. 67, pp. 121-9.
- Rubin, R.S. (1979), Flexitime: its implementation in the public sector, *Public Administration Review*, Vol. 39, pp. 277-82.
- Scandura, T.A. y Lankau, M.J. (1997), Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organisational commitment and job satisfaction, *Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 18, pp. 377-91.
- Schein, V.E., Maurer, E.H. y Novak, J.F. (1977), Impact of flexible working hours on productivity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, pp. 463-5.
- Sitio del IESE www.iese.org, para resultados de los distintos años.
- Spector, P., Miller, K., Poelmans, S., Cooper, C., Berwier, P., Hart, P., Lu, L., Renault de Moraes, L., Ostrogny, G., Pitariu, H., salamatov, V., Widerszal-Bazyl, M., Yu, S., An International Comparative Study of Work-family Stress and Occupational Strain. En Poelmans, Steve (ed), (2005), *Work and family. An International Research Perspective*, Mahwah, N.J., pp. 71-84.
- Swart, J.C. (1985), Clerical workers on flexitime: a survey of three industries, *Personnel*, Vol. 62, pp. 40-4.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. y Lyness, K.S. (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*, Vol. 54, pp. 392-415. 