

SERIE

*ENSAYOS*

## ¿Conciliamos?

El papel clave de la empresa en las políticas  
de conciliación de la esfera laboral y familiar

*Elena Mañas Alcón  
Rubén Garrido Yserte*



**INSTITUTO UNIVERSITARIO**  
de Análisis Económico y Social



*"El Ensayo es la ciencia menos la prueba explícita"*

*Ortega y Gasset (1914) Meditaciones del Quijote*

## *Serie Ensayos*

ISSN: 1988-1606

La serie Ensayos que edita el Instituto de Análisis Económico y Social (IAES) incluye avances relacionados con alguna de las investigaciones de los proyectos actualmente en curso en el Instituto o bien aporta reflexiones sobre aspectos de especial actualidad relativos al desarrollo económico y social.

Las características clave de la publicación *Ensayos* es el rigor en el tratamiento de los temas, la relevancia de los mismos y la aportación personal de sus autores. Su objetivo básico es servir de marco para la reflexión, de cauce para el debate y de avance en la controversia, compartiendo la definición de Ensayo que establece Ortega.

Las publicaciones del IAES pueden consultarse gratuitamente en:

[http://www.iaes.es/iaes\\_sp/publicaciones.htm](http://www.iaes.es/iaes_sp/publicaciones.htm)

Foto de la portada: David Niblack (ImageBase) Licencia Creative Commons



Plaza de la Victoria, 2. 28802. Alcalá de Henares. Madrid  
Telf. (34)918855225 Fax (34)918855211 Email: [iaes@iaes.es](mailto:iaes@iaes.es). WEB: [www.iaes.es](http://www.iaes.es)

## **Resumen**

Este ensayo tiene por objeto enmarcar el debate actual sobre las políticas de conciliación y el papel de la empresa en las sociedades contemporáneas. El compromiso con la misión de la empresa y la reciprocidad de éste para con sus empleados son cuestiones clave que sirve de hilo conductor. Por otra parte, la definición y categorización de las políticas de conciliación es otro de los objetivos.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión empresarial, conciliación, resultados empresariales, productividad

## **Abstract**

This essay frames the present debate on the work and life (w&l) balance and the key role of the company in the contemporary societies. The commitment with the mission of the company and the reciprocity of this one towards their employees is key questions that serve as wire. On the other hand, the definition and categorization of the w&l policies are another one of the aims.

**KEY WORDS:** Management, work & life balance, business performance, productivity

---

## Tabla de contenido

---

1. Empresa y economía de mercado .....	7
2. La empresa, su responsabilidad social y las políticas de conciliación o familiarmente responsables .....	13
3. ¿En qué consisten las políticas de conciliación? .....	17
4. ¿Pueden ser las Políticas de Conciliación un elemento diferenciador y estratégico para mejorar resultados empresariales?.....	30
5. Conciliación y empresa: a modo de conclusión .....	37
6. Bibliografía.....	40

---

**E**n el ámbito de la gestión y administración empresarial se viene experimentando una profusión de publicaciones académicas y de divulgación en las que se discute en torno al concepto de responsabilidad social de la empresa, la ética en los negocios, etc. En este contexto, ¿tienen cabida las políticas de conciliación en la estrategia de las empresas?

La literatura en la materia no es concluyente respecto al significado ni al alcance que tiene la RSC porque, en el fondo, lo que está en discusión no es la definición del concepto en sí, ni la búsqueda de una mejor manera de gestionar la empresa, sino lo que realmente se está debatiendo es el papel de la empresa, su propósito, en la economía de mercado. Discusión que, por otro lado, no es para nada novedosa, sino que ha recobrado impulso a partir de que tomaran estado público numerosos casos de escándalos empresariales relacionados con fraudes contables y fiscales, el trabajo infantil o la contaminación ambiental, que han puesto en tela de juicio la confianza de la sociedad hacia la empresa; y han puesto el acento en la dimensión ética del “éxito empresarial”, que puede medirse no sólo por los resultados (el qué) sino también por los procesos que conducen al mismo (el cómo).

En este ensayo pretendemos plantear algunas cuestiones relacionadas con este debate, con el fin de ubicar la discusión en torno al papel de la empresa en la economía de mercado y delimitar qué se entiende por RSC y cómo las Políticas de Conciliación constituyen una parte fundamental de ésta. Después de analizar estos temas en los dos primeros apartados, el ensayo concluye explicando por qué se sostiene que las Políticas Familiarmente Responsables no son un mero coste para la empresa sino que constituyen un elemento diferenciador y estratégico que puede repercutir muy significativamente en una mejora de la competitividad empresarial.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Este ensayo supone un extracto de una obra más extensa sobre Conciliación en España realizada por los autores para la Escuela de Organización Industrial. Véase

## 1. EMPRESA Y ECONOMÍA DE MERCADO

El debate en torno al papel que debe cumplir la empresa en la sociedad, y particularmente en la economía de mercado, no se restringe a estos últimos años en los que el auge de esta temática se manifiesta en el gran número de publicaciones académicas y periodísticas que abordan la cuestión.

A propósito de la Responsabilidad Social Corporativa, hacia los años setenta del siglo pasado, Friedman planteaba que el papel de la empresa en una economía de mercado debía circunscribirse a la obtención del máximo beneficio para sus accionistas, atendiendo a las restricciones legales y éticas de la sociedad en la que desarrolla su actividad. Para Friedman, la única responsabilidad social de la empresa es la maximización del valor para el propietario, por lo que la empresa no debe de cumplir ningún papel más allá de las obligaciones legalmente exigibles.

Desde este enfoque, por tanto, la empresa es una institución únicamente económica que tiene el objeto de contribuir a la máxima eficiencia del sistema, pero no actuando de alguna manera especial, sino, simplemente, buscando producir la máxima diferencia entre el valor generado por la empresa y el coste de oportunidad de los recursos empleados por ésta (Argandoña, 2005).

Sin embargo, cabe reconocer que si bien, sino que sus objetivos están en función de tales parámetros que son los que permiten a su vez su existencia. En este sentido, y en el mismo año en que Friedman definía aquellos conceptos, Anshen<sup>2</sup> argumentaba la existencia de un contrato social implícito entre las empresas y la sociedad, según el cual los objetivos y responsabilidades de la empresa están estructurados a partir de las normas establecidas por la sociedad sobre la base de sus intereses. Cuando estos intereses varían (por ejemplo, desde la consecución del mero crecimiento hacia el cuidado del medio ambiente y la calidad de vida) no resultará adecuado valorar la contribución de la empresa sólo a través de sus resultados, especialmente cuando su actividad genera

---

Mañas y Garrido (2007)

<sup>2</sup> Citado por Mosntuschi (2003) de Anshen, M., "Changing the Social Contract: A Role for Business", *Columbia Journal of World Business*, Noviembre - Diciembre 1970.

costes no explícitos (costes sociales). Ello se traduce en la necesidad de modificar ese contrato implícito (Montuschi, 2003: 16). Desde esta perspectiva, la responsabilidad social de la empresa sería una de las primeras manifestaciones de asumir los nuevos roles que la sociedad asigna a las organizaciones empresariales.

Otra posición contraria a la de Friedman, fue la que sostuvo Arrow en 1973 argumentando que los resultados están condicionados a una economía en perfecta competencia, ya que en mercados imperfectos la maximización de beneficios no tiene justificación social tan directa (Montuschi, 2003). Para Arrow se hace deseable la existencia de una responsabilidad social de la empresa porque la maximización de beneficios resulta socialmente ineficiente cuando existen externalidades negativas y hay asimetría en la información o desniveles de conocimiento<sup>3</sup>.

Como ya se ha dicho, en mercados y sociedades cada vez más complejos e integrados no es posible sugerir que las empresas están aisladas del sistema social y ambiental en el que se desenvuelven y mucho más difícil es mantener el criterio de maximización de beneficios en mercados muy lejanos a la competencia perfecta. Por otra parte, muchas veces el logro de los objetivos empresariales de obtener las máximas utilidades posibles para los accionistas (o *shareholders*) -único papel imputado por Friedman a la empresa- tiene costes para la sociedad. Costes que se derivan de los efectos externos negativos hacia grupos, personas, ecosistemas, etc., que se pueden encontrar involucrados, o no, en los procesos de producción y consumo.

Pero, cabría preguntarse ¿por qué la empresa estaría dispuesta a tener en cuenta estos costes sociales? o ¿qué incentivos puede encontrar la empresa para cambiar su comportamiento más allá del cumplimiento de sus obligaciones legales?

Evidentemente no sólo por puro altruismo. Nuestra respuesta se orienta a la presencia de tres factores relacionados que hacen que esto ocurra. Uno es la existencia de una serie de grupos interesados

---

<sup>3</sup> Respecto a este último punto es de destacar que si bien las nuevas tecnologías permiten acceder a una cantidad muy abundante de información, su análisis tendría elevadísimos costes materiales y de tiempo, por lo que, generalmente, las decisiones de los agentes se realizan con información incompleta y asimétrica ya que no todos los agentes tienen la misma posibilidad de acceso a la información relevante. Por ende, bajo ninguna circunstancia se podría aseverar que la información de la que disponen los agentes económicos y sociales es simétrica y completa.



e individuos, denominados *stakeholders*, interlocutores o partícipes, con la suficiente capacidad de influencia sobre la consecución de los objetivos empresariales y sobre la propia supervivencia de la firma, que reclaman responsabilidad a la empresa a partir de sus intereses.

Y porque, además, esto está relacionado con dos nuevas formas de capital cada vez más importantes para las empresas en sociedades de creciente complejidad: el “capital social” que reduce los costes de transacción a partir de las relaciones de confianza entre los agentes haciendo posible la regulación mediante la negociación de las partes interesadas y el “capital reputación” que los *stakeholders* tienen capacidad de modelar. Y ambas formas de capital están en el centro de las nuevas estrategias de competitividad empresarial.

El capital social puede ser definido como el fruto de las relaciones sociales y consiste en la expectativa de beneficios derivados del trato preferencial entre individuos o grupos<sup>4</sup>. Según Coleman (1990) el capital social es la habilidad de las personas para trabajar juntas en grupos y de las organizaciones para conseguir propósitos comunes. Tal vez la más interesante sea la aportación de Fukuyama (1999) que lo define como el conjunto de normas y valores informales compartidos por un grupo de personas, que permite la cooperación entre ellos y que deben incluir valores como la credibilidad, el cumplimiento de las obligaciones y la reciprocidad. Ciertamente, además de este significado podríamos hacer una larga lista de enunciaciones que estuvieran influenciadas por las diversas perspectivas de estudio que el concepto admite (desde la sociología, la ciencia política o la psicología social)<sup>5</sup>.

Sin embargo, más allá de las precisiones terminológicas, a nuestros fines resulta importante subrayar las ideas de cooperación, de compartir metas, de credibilidad y de reciprocidad, como aspectos cruciales que deben guiar en la economía contemporánea las relaciones entre la empresa y las personas que aportan en ella su trabajo. Ante la creciente complejidad de la sociedad y la economía actual, en las que existe incertidumbre e interdependencia y, por lo tanto, riesgo, las relaciones sociales producen expectativas de comportamiento favorable por parte de los agentes implicados. Las relaciones que se desarrollan en tales contextos complejos requieren de la existencia de confianza entre los partícipes, y están sustentadas en una serie de normas compartidas no escritas que

<sup>4</sup> Definición elaborada por el Social Capital Interest Group, tomada de Pérez, F (2005).

<sup>5</sup> Sobre la conceptualización del capital social véase también Gil-Lacruz y Gil-Lacruz (2006) o Arriaga (2003)

producen expectativas de comportamientos futuros favorables, reduciendo la incertidumbre, los riesgos y los costes de transacción, con el consecuente beneficio a medio y largo plazo.

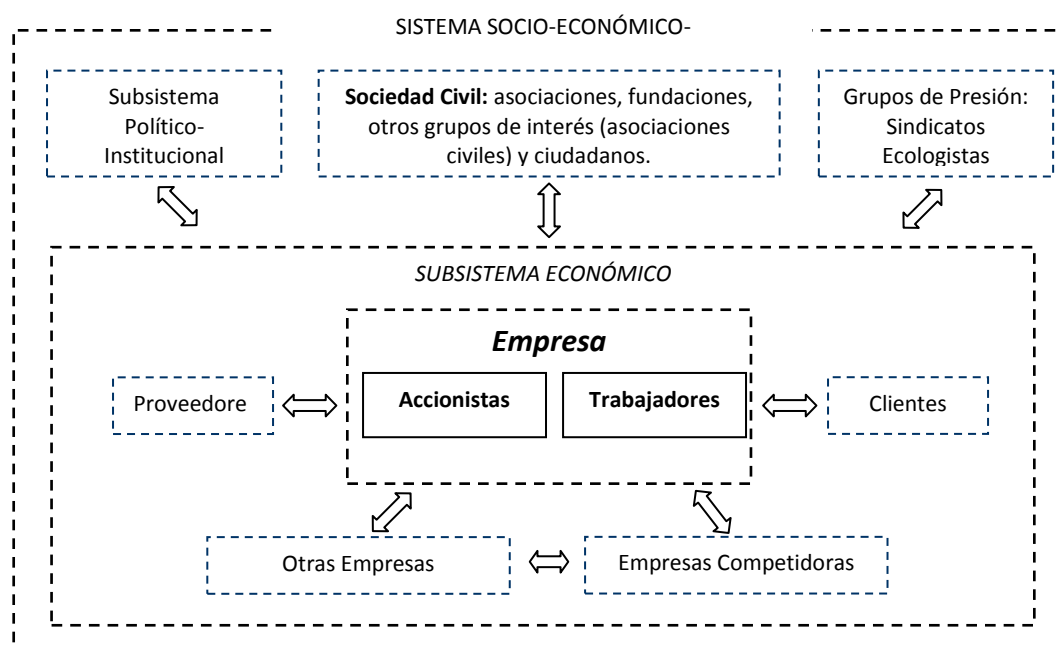
Los denominados interlocutores, *stakeholders*, grupos de interés o partícipes pueden pertenecer a la organización o bien ser externos a ella y mantener diferente grado de implicación en los procesos productivos y organizativos de la corporación: clientes, empleados y sus familias, proveedores, comunidades locales, sociedad nacional e internacional, por ejemplo (De la Cuesta González: 2004: 282).

Desde un punto de vista acotado los *stakeholders* serían únicamente aquellos grupos o personas de las que dependiera la existencia y los objetivos empresariales (tales como los accionistas, inversores, empleados, clientes y proveedores). Pero desde una visión más completa del concepto se incluye también a todos los individuos o grupos que sin participar en las operaciones de la empresa pueden ser afectados por sus acciones u omisiones y que, asimismo, tienen capacidad de influencia sobre la empresa. Ejemplo de este tipo de *stakeholders* son las diferentes organizaciones de la sociedad civil o grupos de intereses puntuales, tales como los ecologistas, defensores de los derechos humanos, etc., también los competidores, los consumidores en general y toda una serie de grupos con capacidad de movilización de la opinión pública y de distintos recursos que pueden afectar las operaciones, la reputación y la imagen a una empresa.

Como se hizo hincapié en párrafos anteriores, la economía de mercado se caracteriza en la actualidad por la apertura, la globalidad y la interdependencia, y hablar del papel de la empresa es referirse a la actuación de unas organizaciones que se encuentran inmersas y afectadas por su entorno socio-económico-ambiental, en el que cada vez con más fuerza la maximización de utilidades para los accionistas está condicionada por la relación de la compañía con una gran diversidad de *stakeholders*.

En la figura 1 se esquematiza a la empresa como un sistema abierto dentro del subsistema económico y en relación de mutua influencia con otros sistemas abiertos en el sistema socio-ambiental más amplio en el que intercambia información, productos e insumos.

Figura 1.- La empresa en el sistema socio-ambiental



Elaboración Propia

De la figura citada y desde el enfoque de los *stakeholders*, es posible comprender que el papel de la empresa en la economía de mercado no es únicamente la búsqueda de beneficios para los propietarios con independencia del bienestar de la sociedad, sino que es crear valor para el conjunto de partes interesadas (Rodríguez Fernández, 2006). Por lo dicho, cabe hablar de responsabilidad social de la empresa porque ésta, con su actividad, provoca externalidades negativas (y también positivas a veces) para la sociedad, influyendo a grupos, sectores o individuos con intereses que están en situación de reclamar “respuestas” a la empresa por tales actuaciones.

Por otra parte, es importante señalar que los arreglos o negociaciones entre los *stakeholders* y la empresa suelen trascender la órbita privada y adquirir carácter público, social, debido a que los intereses defendidos por los interlocutores suelen fundamentarse en cuestiones que son valiosas para toda la sociedad: la igualdad, el medioambiente sano, los derechos humanos, la familia, entre otros. La existencia de “valores” sostenidos y defendidos por la sociedad hace que la responsabilidad empresarial vaya más allá del ámbito particular e individual y adquiera el calificativo de “social”. El carácter social de la responsabilidad de una empresa se encuentra en el compromiso que la misma mantiene con los valores fundamentales para la sociedad. En consecuencia, el

comportamiento corporativo ha de ser coherente con tales valores.

Pongamos como ejemplo que para la sociedad un valor de mucha relevancia es la familia, su cuidado y protección. Por tanto, una empresa que desee sobrevivir y crecer en ese medio deberá mantener un compromiso con este valor e implementar acciones específicas que pongan de manifiesto la coherencia de sus acciones con lo que la sociedad demanda. De no ser así las empresas competidoras, los grupos de defensa de la familia, los propios trabajadores, los clientes, etc. podrán encontrar que la empresa perjudica con su actuación a la 'familia' como valor, por lo que tendrán una actitud hostil hacia la compañía y sus productos.

Es aquí donde entra en juego el **capital reputación**: como incentivo para internalizar los costes sociales o evitar externalidades negativas hacia la sociedad y como generador de confianza entre las partes implicadas. La reputación es un concepto relacional y social y, por tanto, un componente clásico de las interacciones económicas. La reputación puede interpretarse, según Meyer, como el reconocimiento del carácter de esa corporación por parte del público (citado por Villafañe, 2004) y depende de la percepción que la sociedad tenga respecto a las actitudes, decisiones y políticas de la empresa (Francés, 2004).

Su importancia radica en la capacidad que tiene para crear confianza y previsibilidad respecto a las actuaciones futuras de la firma. La confianza de la sociedad hacia la empresa (elemento clave también en la formación de capital social) comporta fidelidad que puede atraer no sólo a consumidores sino también accionistas, proveedores y, por supuesto, trabajadores. La reputación tiene por eso un valor económico<sup>6</sup>, constituye una forma de capital que está requiriendo cada vez de mayor atención por parte de las empresas. Atención que se supone permanente porque la reputación, entendida como una forma más de capital empresarial, no es inagotable o inalterable, sino que mantenerla y hacerla crecer requiere cuidar las decisiones de la compañía y atender a las demandas de los interesados y afectados por sus operaciones. En efecto, la importancia de conservar y hacer crecer la reputación como otro activo de la empresa requiere organizar y diseñar los procesos y las políticas en función de ésta sosteniendo unos compromisos y actitudes constantes con la sociedad.

---

<sup>6</sup> Se recomienda el artículo de Salas Fumás (2006), Villafañe (2004) para una reflexión sobre estos aspectos.

Ya que el capital reputación exige un compromiso continuo y demostrable se dice que la reputación es un puente privilegiado para la ética en la economía y los negocios (Francés, 2004). Si se pretende hacer crecer el capital reputación es lógico, por tanto, que se inviertan recursos y se tomen las iniciativas tendentes a aumentar el valor de este activo. Esto requiere, sin duda, una estrategia de largo plazo y una integración de las perspectivas e intereses de los *stakeholders* en las decisiones empresariales. El concepto de capital reputación está muy ligado a la idea de capital social al que antes se ha hecho referencia, porque la reputación es consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los *stakeholders* de la empresa (Villafañe, 2004).

## 2. LA EMPRESA, SU RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN O FAMILIARMENTE RESPONSABLES

**E**n el apartado anterior se han esgrimido los argumentos por los que se entiende que la empresa, además de su finalidad de búsqueda del máximo beneficio para sus propietarios, ha de perseguir también la generación de valor para las partes interesadas y tiene un papel social derivado de su compromiso con los valores fundamentales de la sociedad en la que se desarrolla. Valores de los que no puede abstraerse porque su propia supervivencia está condicionada e influida por la actuación de los *stakeholders*.

En la actualidad, la visión imperante respecto al papel de la empresa en la economía se desmarca de entenderla como un agente aislado, guiado únicamente por la consecución de un único fin (conseguir los máximos beneficios) sino que se la concibe como un ciudadano más dentro de la sociedad con responsabilidades hacia ésta.

Aunque todavía no hemos definido qué es la Responsabilidad Social Corporativa puede advertirse de antemano que no es un término unívoco. La Comisión Europea, en el marco de los objetivos planteados por el Consejo Europeo celebrado en Lisboa en la primavera de 2000 y plasmados en la denominada Estrategia de Lisboa, lanzó en 2001 el Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” como documento de

discusión que reflejara la visión de diversos agentes (empresarios, sindicatos, consumidores, gobiernos, etc.) y que sirviera como base para redefinir las relaciones entre empresa y sociedad en Europa, a fin de conseguir el crecimiento económico sostenible, la competitividad, más y mejores empleos y la cohesión social. En dicho documento, la Comisión alude a la RSC como una *decisión voluntaria* de la empresa de contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio.

Es decir que, desde esta perspectiva, la RSC implica incorporar en las operaciones comerciales de las empresas (y en todos sus procesos y estrategias) las relaciones con los interlocutores o *stakeholders* y las preocupaciones medioambientales y sociales. En el Libro Verde la Comisión Europea se adhiere a la postura de que ‘ser socialmente responsable’ no supone únicamente el cumplimiento de las pautas jurídicas obligatorias, sino que requiere invertir en capital humano, en el entorno y en la relación con los interlocutores. Desde esta posición la RSC surge como respuesta a incentivos que tienen origen en el mercado pero que pueden contribuir a un cambio social positivo de las empresas y los *stakeholders*.

En una posición coherente con lo planteado por las autoridades europeas, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas entiende la RSC como *“el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa”* (AECA, 2004: 21 ).

Otra definición es la que ofrece De la Cuesta González (2004: 279) para quien la RSC es *“el conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales, que las organizaciones tienen con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que sus actividades y operaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos”*.

Desde un enfoque similar, Muñoz Torres (2004: 366) indica que bajo el concepto de RSC *“se encuentran recogidas todas aquellas políticas de actuación de las corporaciones y empresas circunscritas al ámbito de la actuación voluntaria, en los campos de la ética de los negocios, de la ecología o de la mejora de la situación de la sociedad en la que realizan sus operaciones”*, incorporando las expectativas sociales y medioambientales en las actividades directivas, productivas y comerciales de la empresa y en las relaciones con sus interlocutores.

Por otra parte, conviene no confundir los términos filantropía y acción social con responsabilidad social de la empresa (Rodríguez Fernández, 2006). Como advierte Lozano (2006) el primer concepto alude a la relación de la empresa con un único tipo de *stakeholder*, establecida por voluntad de los propietarios de la empresa, que adopta diversas formas de mecenazgo (muchas veces a través de fundaciones). El riesgo que tiene identificar la filantropía con la RSC es que, bajo esta perspectiva, la RSC pierde su carácter integral como una nueva visión-misión organizacional y lleva a considerarla como legítima y deseable para las personas pero no para la empresa; suponiendo para ésta un coste más, excesivo, injustificado e injustificable, un lujo sólo al alcance de las grandes corporaciones (Lozano, 2006: 46) y la RSC no lo es.

De igual forma cabe diferenciar la RSC de la acción social. De acuerdo con Lozano (2006) la responsabilidad social de la empresa es mucho más amplia que la acción social, que supone la dedicación de recursos empresariales a proyectos de desarrollo socioeconómico dirigido a personas desfavorecidas de la comunidad. Si bien estas acciones pueden estar integradas en una estrategia de RSC, ésta última va mucho más allá que la acción social y la filantropía.

Como se ve, existen varios puntos de vista para abordar el concepto de RSC. De las definiciones señaladas y siguiendo a Muñoz Torres (2004: 366) podemos indicar las notas comunes entre las todas ellas:

- primero, que la RSC tiene carácter *voluntario*;
- segundo, que supone comportamientos *complementarios* a las obligaciones jurídicas;
- tercero, que lo que se considera como 'actuaciones de RSC' está en permanente *cambio* (dado que ciertas acciones voluntarias pueden pasar a convertirse en obligaciones contenidas en las leyes);
- cuarto, las actuaciones de RSC resultan *beneficiosas para la empresa* en el medio y largo plazo;
- quinto, que la responsabilidad supone para la empresa integrar en sus operaciones las *consecuencias (económicas, sociales y medioambientales) de su actividad*, lo cual liga este concepto al de desarrollo sostenible; y
- sexto, la RSC *afecta a la estrategia y gestión de la empresa*.

Coincidiendo con lo expuesto por Lozano (2006) se entiende que la

RSC entraña un contenido, una estructura y un proceso. El contenido de la RSC se refiere a que la empresa debe responder ante la sociedad por sus actuaciones, las que deben guardar coherencia con los valores fundamentales de esa sociedad teniendo como marco de referencia el bien común. Además de este contenido, la RSC tiene una estructura de carácter relacional lo que implica que, en su desarrollo, la empresa tiene en cuenta la relación con todos los *stakeholders*; es decir, crea capital social.

Pero, la RSC es además un proceso de gestión y de desarrollo empresarial, un itinerario, un proyecto que expresa la visión y el compromiso de la empresa con el futuro, que la vincula a la realidad y donde tienen lugar la innovación y el aprendizaje (Lozano, 2006).

Relacionado con este último aspecto, interesa destacar que para la Comisión Europea (2001) si bien las cuestiones sobre la responsabilidad social corporativa son múltiples y afectan prácticamente a todas las actividades de la empresa, básicamente, las prácticas que supone la RSC tienen dos dimensiones: una externa y otra interna. En su *dimensión externa* la responsabilidad se extiende desde la empresa hacia la comunidad local y los interlocutores implicados en ella (socios comerciales, proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG), pero también, cada vez más, sobrepasa el ámbito local para ampliarse en términos globales de la mano de la expansión multinacional de las firmas y de las cadenas de producción planetaria (Comisión Europea, 2001).

Por su parte, la *dimensión interna* de la RSC tiene dos direcciones; una en lo *social*, donde involucra prácticas responsables que afectan a los trabajadores, y otra en lo relativo a las *prácticas respetuosas de medio ambiente*, que tienen que ver con la gestión de los recursos naturales utilizados para la producción. Es importante destacar que la Comisión Europea (2001) pone bastante énfasis en declarar que el *aspecto social de la dimensión interna de la RSC* se refiere a cuestiones como la *inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad y la gestión del cambio*.

Desde este punto de vista, la utilización de medidas que mejoren en un sentido amplio la satisfacción laboral, las condiciones de trabajo de los empleados, y con ella la calidad de los recursos humanos, constituye un elemento interno de la RSC que tiene incidencia en la competitividad de la firma en el mediano y largo plazo. De hecho, para la Comisión Europea atraer trabajadores cualificados y lograr que permanezcan al servicio de la empresa constituyen dos



desafíos, para cuyo logro la empresa tiene unas herramientas de actuación de enorme interés entre las que menciona las medidas que tiendan a *un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio* (Comisión Europea, 2001: 9); medidas que habitualmente conforman las denominadas *políticas de conciliación o políticas familiarmente responsables (PFR)*. En la Figura se sintetizan estas ideas.

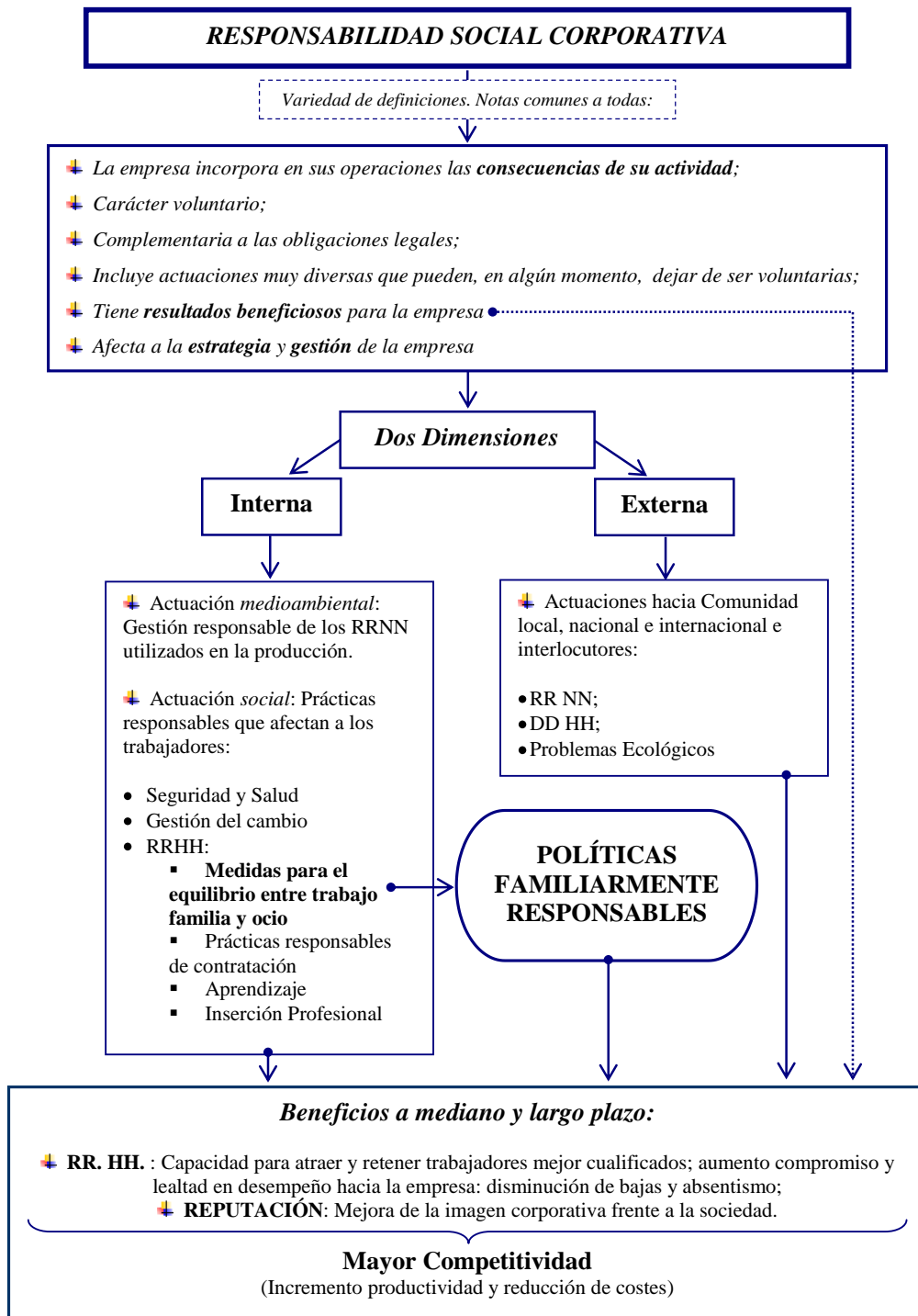
Las políticas familiarmente responsables, como un modo de actuación o una herramienta de las políticas internas de la empresa socialmente responsable, constituyen el interés principal de este estudio. Por tanto, dedicaremos seguidamente una breve sección a explicar qué se entiende por PFR y en qué medidas prácticas se materializan, de acuerdo a la literatura especializada y los trabajos empíricos existentes en la materia.

### 3. ¿EN QUÉ CONSISTEN LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN?

Las políticas familiarmente responsables son habitualmente llamadas “medidas o políticas de conciliación” y las podemos definir como aquellas prácticas empresariales formales que ayudan a sus empleados a equilibrar la relación entre su trabajo y la vida familiar. Ciertamente, las Políticas de Conciliación no son un conjunto homogéneo de actuaciones, pero tienen en común que pretenden conciliar la esfera productiva y el ámbito de la vida privada, particularmente el aspecto familiar, mediante actuaciones empresariales que van más allá de las legalmente establecidas por las normas.

Sin embargo, una cuestión importante es que las políticas de conciliación suponen que la empresa es socialmente responsable, por lo que las actuaciones aisladas, medidas paliativas y discontinuas y actuaciones esporádicas no pueden encuadrarse como tal; pueden ser medidas de flexibilidad o beneficios para cierto tipo de empleados, pero no constituyen un núcleo de decisiones concensuadas, decididas e implantadas en la empresa cuyos resultados son evaluables y que redundan en la mejora de los resultados empresariales.

Figura 2.- Responsabilidad social corporativa y políticas



Elaboración propia

En efecto, las empresas que mantienen estrategias integrales de crecimiento y calidad tienen en cuenta ambas dimensiones de la RSC y, dentro de la interna, las políticas conciliadoras son un elemento de gran relevancia que contribuye con esos fines.

Como decíamos en el apartado anterior, en el presente y en los años venideros, el éxito empresarial y el logro de beneficios para los propietarios está vinculado a la satisfacción de los intereses de los *stakeholders*, siendo los empleados de la firma el primero de los grupos interesados.

Es importante insistir en ello porque, como veremos seguidamente hay suficientes evidencias contrastadas por estudios nacionales e internacionales que relacionan los menores niveles de productividad de la empresa con los mayores niveles de insatisfacción y de estrés que poseen los empleados que no logran equilibrar adecuadamente su dedicación a la vida personal y laboral. Dejando esa reflexión como temática para el próximo apartado, queremos centrar la parte final del presente en explicar qué tipo de prácticas se mencionan en la literatura empírica que estudia las políticas familiarmente responsables o políticas de conciliación.

En el artículo de De Luis Carnicer et al. (2002) sobre flexibilidad de la empresa y conciliación se realiza una diferenciación entre “prácticas flexibles” y “prácticas familiarmente responsables”. Según los autores de dicho artículo, las primeras serían aquellas medidas que facilitan la flexibilidad temporal o espacial a los empleados de la empresa para que puedan atender sus responsabilidades familiares; mientras que las segundas aluden a la prestación o financiamiento de servicios por parte de la empresa para el cuidado de niños, ancianos o labores del hogar. Para estos autores, las prácticas flexibles de trabajo incluyen medidas tales como horarios variables (horario flexible, horas anuales o semana laboral comprimida), reducción de horas (tiempo parcial, empleo compartido, calendario escolar, prejubilación), permisos (maternidad, paternidad, excedencia por hijos pequeños o por cuidado de enfermos, etc.), oficina virtual (que incluye telecentros, teletrabajo en casa o móvil y videoconferencias).

Por su parte, en las prácticas familiarmente responsables, De Luis Carnicer et al. (2002 y 2003) incluyen la información sobre guarderías, la existencia de guarderías dentro de la empresa o su pago por parte de la misma, información sobre centros de cuidado

de ancianos o prestación de este servicio, reserva de plazas en colegios, etc.

Sin embargo, como se ha dicho en párrafos anteriores, las políticas de conciliación no se limitan a esta última serie de prácticas que los mencionados autores denominan “prácticas familiarmente responsables”, pues sería reducir su significado a una lista acotada de servicios y ayudas perdiendo de vista que estas políticas son todas aquellas prácticas empresariales formales que posibilitan el equilibrio entre el trabajo y la vida privada en el marco de responsabilidad social de la empresa. Con lo cual, las políticas de flexibilidad en el tiempo y espacio y por ende en la organización del trabajo, que contribuyen a una mejor compaginación entre los asuntos personales y familiares con un eficiente rendimiento en el trabajo no pueden ser excluidas como políticas de conciliación.

En la Tabla 1 se ha efectuado una sistematización de las medidas que según algunos trabajos de investigación se incluyen como PFR. Como puede apreciarse en dicho esquema, en la clasificación que realizan los profesores del IESE<sup>7</sup> las medidas de conciliación se agrupan en cuatro grandes tipos: a) *flexibilidad*, b) *servicios*, c) *apoyo profesional* y d) *beneficios sociales o extra salariales*; mientras que en la publicación del Gobierno Vasco elaborada por Caballero Bellido se alude también a cuatro modalidades que pueden adoptar las medidas de conciliación trabajo y familia pero estas son: a) *flexibilidad*, b) *políticas excepcionales*, c) *servicios* y d) *apoyo profesional*. Por último, se han incorporado en el mencionado esquema las prácticas concretas de PFR que se incluyen en un estudio realizado por el sindicato Comisiones Obreras (s/d) sobre las políticas de conciliación en las empresas de la ciudad de Madrid, estableciendo igualmente cuatro grandes grupos: a) *flexibilidad del tiempo de trabajo*; b) *organización del trabajo*; c) *beneficios sociales* y d) *ayudas para el cuidado personas dependientes*.

---

<sup>7</sup> Cabe citar entre los trabajos que han servido para la recopilación de esta clasificación los siguientes: Polemans y Chinchilla, 2001; Chinchilla, Polemans y León, 2003; Chinchilla, León y Tarrés, 2004 y Chinchilla, Polemans, García-Lomardía y López, 2005. Bajo el enfoque de estos investigadores las políticas formales de conciliación han de ser acompañadas, necesariamente, por una cultura empresarial familiarmente responsable y aluden a una serie de elementos facilitadores de la cultura empresarial y de la implantación de políticas de conciliación tales como: liderazgo, estrategia, comunicación y responsabilidad.

**Tabla 1.- Sistematización de las medidas y prácticas que la literatura empírica enuncia como PFR.**

Estudios efectuados por el IESE		Caballero Bellido		Investigación de CCOO.	
Tipos	Medidas			Tipos	Medidas
<b>Flexibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el tiempo: horario laboral flexible, media jornada, tiempo parcial, jornada laboral reducida, semana laboral comprimida, horas anuales.</li> <li>En permisos y excedencias: abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar, tiempo libre para formación, Permiso de lactancia más allá de lo estipulado por ley, reintegración después de un período de permiso, permiso por maternidad/paternidad más allá de lo estipulado por ley, otras medidas de flexibilidad a “largo plazo”.</li> <li>En el espacio: trabajo en casa (teledespacho), flexibilidad en el lugar de trabajo, videoconferencias.</li> </ul>	<i>Flexibilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horarios flexibles.</li> <li>Teletrabajo.</li> <li>Semanas laborales comprimidas.</li> <li>Horas por año.</li> <li>Puestos compartidos.</li> <li>Reducción de jornada.</li> <li>Trabajo a tiempo parcial.</li> </ul>	<i>Flexibilidad del tiempo de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad de entrada y salida, jornadas continuas, bolsa de horas, semana comprimida, periodos sabáticos, vacaciones a la carta no remuneradas, ampliación de permiso familiar, jornada mensual basada en objetivos, política de luces apagadas.</li> </ul>
<b>Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el cuidado de familiares: servicio de guardería, información de guarderías y de colegios, información sobre centros de ancianos y discapacitados, provisión o pago de servicios de cuidado.</li> </ul>	<i>Políticas excepcionales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja por maternidad/paternidad.</li> <li>Excedencia para atender a los hijos.</li> <li>Días libres por razones personales.</li> <li>Baja por enfermedad, cuidados especiales.</li> <li>Tiempo sabático.</li> <li>Vacaciones no pagadas.</li> </ul>	<i>Organización del trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teletrabajo, videoconferencias, incremento nivel de competencia mediante formación (presencial o a distancia), traslado puesto de trabajo más cerca del domicilio, acceso portales de información, acceso a Internet para fines personales.</li> </ul>
<b>Apoyo al empleado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptación del puesto de trabajo</li> <li>Asesoramiento personal para la adaptación a una situación familiar nueva o difícil. Apoyo profesional: asesoramiento de psicológico, financiero/fiscal, legal o a trabajadores inmigrantes, asesoramiento de trayectoria profesional.</li> </ul>	<i>Servicios</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guarderías.</li> <li>Ayudas económicas para gastos por cuidado de hijos/as y personas mayores.</li> <li>Servicios de información.</li> <li>Beneficios extrajurídicos.</li> <li>Formación, mentoría profesional y cheques servicio.</li> </ul>	<i>Beneficios sociales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios personales, ayudas financieras, escolares, becas, pago comedor, organización de actividades educativas y culturales, parking gratuito o subvencionado</li> <li></li> </ul>
<b>Beneficios sociales o extra-salariales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguro de vida, ticket restaurante, seguro médico para familiares, plan jubilación, seguro médico por accidentes, outplacement, retribución a la carta.</li> </ul>	<i>Apoyo profesional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de salud.</li> <li>Programas de asistencia a empleados.</li> </ul>	<i>Ayuda cuidado personas dependientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalación de guarderías en los centros de trabajo, ayuda pago guardería, acuerdos ventajosos con guarderías, programas de apoyo integrales a los trabajadores.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Para conocer mejor en qué consisten las Políticas de Conciliación cabe primero decir que, en general, la **flexibilidad** incluye una serie de medidas que pueden ayudar a hacer compatible el trabajo fuera del hogar con la familia y las cuestiones personales, ya que supone, en términos generales, brindar al empleado un margen de maniobra para que, en ciertos momentos de su trayectoria profesional y personal y distintas etapas de la vida familiar (nacimientos, enfermedades, etc.) puedan atender sus propias necesidades o las de sus allegados más próximos sin que por ello reciban sanciones por parte del mercado (Flaquer, 2000: 101).

La **flexibilidad en el tiempo** significa que los empleados, en función de las necesidades familiares, teniendo también en cuenta sus obligaciones laborales, disponen de un horario flexible para cumplir con su jornada laboral. Las políticas de flexibilidad en el tiempo se sustentan en la idea de que los horarios estrictos y el control de las horas trabajadas pueden suplantarse por horarios flexibles, el autocontrol y la evaluación basada en objetivos y resultados, ya que el tiempo y la presencia física están dejando de ser las medidas relevantes para la evaluación y remuneración en muchas actividades y empleos en la economía actual. La misma idea es la que subyace tras **los permisos y excedencias** que suponen la posibilidad de ausentarse del trabajo bien por lapsos cortos de tiempo durante la jornada de trabajo o bien por periodos largos de forma sistemática o puntual (Chinchilla, León y Tarrés, 2004). Todo ello requiere que la organización del trabajo no se sostenga en el control directo, la presencia física y la supervisión tradicional sino en el autocontrol y la evaluación por resultados. La introducción de una **organización flexible del trabajo** dentro de la empresa conduce a que las personas puedan compatibilizar la esfera personal y laboral porque las necesidades familiares que surgen en las diversas etapas de la vida de las personas requieren realizar ajustes en la manera de distribuir el tiempo dedicado a ambas. Por su parte, la **flexibilidad de espacio**, es decir la posibilidad de cumplir con las obligaciones laborales sin la rigidez que puede implicar la presencia física en el lugar de trabajo, o poder hacerlo a distancia gracias a las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, se sustenta en las mismas premisas de autocontrol, organización flexible del trabajo, gestión por objetivos y evaluación por resultados.

En la sistematización realizada en la Tabla puede apreciarse que las políticas de **flexibilidad** incluyen según los diferentes autores una serie de medidas concretas entre las que cabe mencionar algunas. Entre ellas, la **flexibilidad en horarios**; como medida concreta

implica que las personas asumen el control sobre su horario de trabajo, introduciendo variaciones en la dedicación diaria acorde con las necesidades que les marque su agenda. Los horarios flexibles permiten al empleado determinar libremente el momento de entrada y salida, con lo cual se reducen los retrasos y el absentismo laboral, a la vez que incrementan la motivación y constituyen un interesante incentivo de cara a la contratación y retención de la plantilla (Caballero Bellido, 2000). Por ejemplo, en la empresa Nokia, la flexibilidad de entrada y salida es total. De la misma manera, la empresa de software Microsoft Ibérica permite a sus trabajadores elegir su horario. Además, esta firma mantiene la política de celebrar las reuniones entre las nueve de la mañana y las cinco de la tarde, sin que ninguna termine más tarde de las seis y media. Conjuntamente, los viernes nunca se programan reuniones ni cursos que puedan terminar más allá de las tres de la tarde.

También puede mencionarse el **trabajo a tiempo parcial**, que supone trabajar media jornada y la **jornada laboral reducida**. Ello supone que los empleados pueden trabajar una menor cantidad de horas por día o por la semana pero a costa de aceptar un sueldo menor (Chinchilla, Polemans y León, 2003). En algunos casos se aplica cuando en la familia del empleado hay hijos menores de seis años y tanto el padre como la madre pueden optar por reducir un tercio o la mitad de la jornada con la consiguiente reducción de salario (Caballero Bellido 2000). Pero en otros casos, como es el de Banesto, la reducción de la jornada tiene máxima disponibilidad y en el caso del cuidado de hijos enfermos menores de seis años no supone la pérdida de salario por un tiempo máximo de dos meses.

Por su parte, la **semana laboral comprimida** es otra forma de flexibilidad en el tiempo e implica que los empleados pueden trabajar más horas por día a cambio de tener un día o medio día libre a la semana (Chinchilla, Polemans y León, 2003). Un sentido similar tiene la **bolsa de horas**.

Otra práctica de flexibilidad en el tiempo son las **horas anuales** u **horas por año**, medida que consiste en contratar a los empleados por un número predeterminando de horas al año, en lugar de un número de horas diarias. Esto posibilita a la persona trabajadora elegir los días y horas para realizar sus tareas.

Además de estas medidas de flexibilidad en el tiempo existe una serie de **permisos y excedencia** que pueden mencionarse aquí, aunque para Caballero Bellido (2000), éstos constituyen **políticas excepcionales** porque no se trata de medidas habituales de

flexibilidad sino que están motivadas por demandas y necesidades concretas y excepcionales en la vida de las personas. Más allá de esta diferencia en la clasificación podemos mencionar, en primer término, los **permisos o bajas maternales y paternales**. Esta medida implica la extensión de la baja por maternidad y paternidad frente al nacimiento, acogida o adopción de un niño, por un periodo superior al legalmente establecido, aunque el disfrute de esta práctica puede aparejar o no la percepción de la remuneración correspondiente. La Editorial Francis Lefebvre, ganadora del Premio Madrid Empresa Flexible 2006, es un buen ejemplo de empresa mediana que está llevando adelante políticas de conciliación, siendo una de las prácticas contempladas la ampliación del permiso de maternidad en siete días y el de paternidad en dos, sin reducción de salario. Otro ejemplo de este tipo de medidas es el aumento del periodo de baja por maternidad (una semana más) y paternidad (cinco días) que ha instituido la empresa Microsoft Ibérica, también ganadora del Premio Madrid Empresa Flexible 2006 en la categoría gran empresa.

En un sentido similar a lo comentado anteriormente, los **permisos de lactancia** se implantan para que las madres puedan dedicar un periodo de tiempo a esta tarea más allá de lo establecido por la ley. Una modalidad que utiliza la empresa Nokia es combinar el permiso de lactancia con la baja por maternidad que, de hecho, es más amplia que la establecida legalmente<sup>8</sup>, pudiendo las madres convertir las horas de lactancia en un alargamiento de la baja por maternidad.

Asimismo, cabe mencionar la **excedencia para atender hijos pequeños** que es una práctica por la cual los padres pueden acordar y solicitar una excedencia para el cuidado de niños generalmente en edad preescolar. Si bien se conserva el puesto de trabajo al volver de la excedencia, deben renunciar al cobro de su sueldo durante ese periodo. De igual manera suelen funcionar las excedencias para **cuidados especiales** de hijos enfermos o discapacitados o de progenitores enfermos o dependientes a su cargo.

El **período o tiempo sabático**, como explican Caballero Bellido (2000) y Chinchilla, Polemans y León (2003), suele estar generalmente disponible para empleados con algún grado de antigüedad y supone que éstos pueden ausentarse del trabajo por un lapso largo de tiempo (entre tres meses y un año) previamente acordado. Está garantizado el puesto de trabajo y cobran un

---

<sup>8</sup> Además, existe la posibilidad de que las madres se acojan a una baja por un año de caso de haber dado a luz a trillizos.



porcentaje del sueldo durante el periodo de ausencia en el trabajo. Otra medida a mencionar es la posibilidad de tomar **vacaciones no pagadas** acordando con el empleador el periodo adicional de vacaciones.

La **flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas** fuera de periodos vacacionales (a las que se pueden acoger los empleados previo acuerdo con su superior), los **bancos de tiempo** (posibilidad de intercambiar sueldo por tiempo libre o viceversa), el **tiempo libre para asuntos personales** (cierto número de horas ofrecidas mensual o anualmente por la empresa para que los empleados puedan atender cuestiones personales), el **abandono del lugar de trabajo por emergencia familiar** (sin necesidad de justificar la ausencia con anterioridad) y los **días libres por razones personales** (la empresa permite que los empleados gocen de periodos libres de tiempo, remunerados o no, para atender obligaciones familiares/personales sin necesidad de recurrir a los días de vacaciones) son otra serie de medidas concretas que tienden a hacer más compatible la dedicación a la familia y al trabajo.

Respecto a estas prácticas flexibles cabe mencionar el caso de la empresa de consultoría Otto Walter en la que todos los empleados cuentan con cinco mañanas y cinco tardes para atender temas personales, además de existir la posibilidad de tomarse, cada dos meses, un día libre. Otro caso que puede mencionarse es el de la empresa Sanitas que, entre otra variada serie de medidas, brinda la posibilidad a su plantilla de ausentarse del lugar de trabajo por emergencia familiar sin necesidad de justificación previa y para acudir a consultas médicas, recuperando posteriormente el tiempo.

Como dijimos con anterioridad, la flexibilidad en el espacio conlleva una nueva forma de organización laboral y en muchas ocasiones puede no requerir de la presencia física del empleado en el lugar de trabajo. Las nuevas tecnologías de la comunicación están facilitando y aumentando las posibilidades de trabajar a distancia. Con medidas tales como la **flexibilidad en el lugar de trabajo y el trabajo desde casa** el empleado se ve favorecido por poder desarrollar sus tareas desde despachos satélites cercanos a su lugar de residencia o directamente desde casa.

Muchos puestos de trabajo pueden adaptarse a estas modalidades que ayudan a optimizar el tiempo de trabajo, dado que el empleado distribuye sus tareas en función de sus necesidades, sin tener que hacer largos y costosos desplazamientos y sin pérdidas de tiempo por los problemas de congestión. El denominado **teletrabajo o los**

**teledespachos en casa** además de liberar al empleado de la presencia física en la empresa suponen que los mismos están equipados con los medios necesarios (teléfono, fax, ordenador, conexión a Internet y a la Intranet de la empresa) para interactuar a distancia mediante videoconferencias con sus colegas y compañeros, con clientes, proveedores, etc. de otras ciudades para evitar desplazamientos y viajes.

La consultora Otto Walter, por ejemplo, brinda flexibilidad espacial total al personal que se emplea como consultor. Asimismo, en Nokia, parte de la plantilla nunca va a la oficina ya que está disponible la posibilidad de trabajar desde casa y el teledespacho. En Putzmeister, empresa multinacional del sector de la fabricación de máquinas para la construcción, se han implantado una serie de medidas de conciliación entre las que se destaca la posibilidad de trabajar a distancia gracias al teletrabajo, siendo una opción especialmente utilizada por las mujeres después de su maternidad.

Otra manera de organizar flexiblemente el trabajo es mediante los **puestos compartidos**. Ésta práctica posibilita a dos o más personas compartir un mismo puesto de trabajo con todo lo que ello implica en materia de responsabilidades, obligaciones, salario y vacaciones. Según explica Caballero Bellido (s/d) una modalidad consiste en asumir funciones completas ejercidas a tiempo parcial, lo que favorece la flexibilidad, el apoyo mutuo y asegura la continuidad del trabajo en caso de baja de alguna de las partes. El trabajo compartido permite el mantenimiento de la categoría profesional del puesto con los consiguientes beneficios laborales, cosa que impide la jornada laboral reducida.

La idea de que la empresa, además de las diversas formas de flexibilidad antes mencionadas, ofrezca **servicios, beneficios sociales o ayudas para el cuidado de personas dependientes** se sustenta en la intención de reducir o aliviar la carga de trabajo fuera de la empresa. La finalidad aquí es contribuir a que los empleados mejoren su calidad de vida, disminuyan sus preocupaciones y el estrés que produce la solución de determinados problemas domésticos. Un tipo de servicios orientado a brindar soluciones respecto al cuidado de los niños mientras sus padres cumplen con su jornada laboral son las **guarderías** para los hijos de los empleados, bien en el lugar de trabajo o bien en las inmediaciones del mismo, ya sea en forma gratuita o subvencionada por parte de la empresa. El servicio de guarderías a cargo de la empresa puede prestarse en ocasiones como un servicio propio o concertado a través de empresas externas. Sin duda tiene la ventaja de reducir

una de las principales causas de estrés en empleados e incide positivamente en eliminar la impuntualidad laboral.

Otra modalidad puede ser que la empresa ofrezca a sus empleados acuerdos ventajosos logrados con guarderías para el cuidado de los hijos del personal. Relacionado con el cuidado de los niños, otro tipo de servicio es que la empresa recopila y pone a disposición de los empleados la información sobre guarderías, así como también respecto al cuidado de personas mayores y dependientes. Cabe mencionar también como otro servicio factible de ser ofrecido por la empresa a sus empleados las ayudas económicas para gastos por cuidado de hijos y también de personas mayores, tanto en dinero como en vales o cheques especiales.

La provisión o pago de servicios de guardería o cuidado de niños, personas mayores o dependientes durante los viajes de trabajo u horas extras es otra modalidad de políticas que ayudan a conciliar la esfera familiar con el trabajo fuera de casa. Así por ejemplo, en la empresa Editorial Francis Lefebvre se entrega a los empleados una suma mensual de treinta euros para afrontar los gastos de guardería de los hijos menores de tres años. Igualmente, los empleados de Nokia disponen de cien euros al mes, durante once meses para el pago de guarderías para niños de hasta tres años. También cabe mencionarse el caso de la entidad financiera Banesto, que ha acordado con una cadena de guarderías ciertas ventajas a disposición de los empleados de la firma tales como la eliminación del pago de matrícula, material escolar o dos horas extras por motivos de trabajo o imprevistos de los padres; y en las ciudades donde no hay guarderías concertadas se ofrece una ayuda económica para el cuidado de niños o personas dependientes.

Otros servicios ofrecidos por la empresa a su plantilla que ayudan a las personas a afrontar situaciones familiares difíciles o inesperadas son los planes de pensiones, los seguros de vida, los seguros médicos, las ayuda financiera, el pago de comedor o servicios personales o domésticos (tales como tintorería, aparcamiento, restaurante, etc.). Un ejemplo de este tipo de medidas lo podemos encontrar en Francis Lefebvre que dispone de médico gratuito que pasa consulta en las oficinas un día a la semana; y en la empresa Nokia que cuenta con una empresa externa que funciona como una central de proveedores que facilita a los empleados de la compañía diversos servicios que van desde la fontanería y cerrajería hasta abogados y cursos de gestión del tiempo y del estrés. Otro caso es el de Sanitas que ofrece a su plantilla beneficios extrasalariales tales como planes de jubilación, de pensiones, seguro de vida y accidente,

seguro médico para el empleado y su familia, etc.

Asimismo, cabe citar los programas de becas, la organización de actividades educativas y culturales para las familias, otras actividades lúdicas, el coche de la empresa, gimnasio, etc. Ilustra este tipo de políticas las acometidas por Ediciones Francis Lefebvre, donde sus empleados se benefician de descuentos en los libros de texto para sus hijos, como así también de descuentos en excursiones infantiles. La empresa Coca-Cola ofrece entre sus medidas conciliadoras servicios a los empleados tales como: comedor subvencionado por la empresa, parking para todos los empleados, gimnasio dentro de las instalaciones, entre otras medidas de este estilo.

Además de las variadas formas de flexibilidad y de servicios, beneficios y ayudas, las empresas pueden brindar otra serie de apoyos que tiendan a mejorar el modo como los empleados resuelven su desarrollo familiar, personal y laboral. Las medidas de apoyo consisten en ofrecer asesoramiento personal y profesional a los trabajadores, adaptar el trabajo a las necesidades familiares, y también poner a disposición de los empleados planes de formación y capacitación. La idea aquí es solucionar o prevenir los conflictos emergentes de la compaginación del trabajo con la vida familiar y ofrecer herramientas que ayuden a resolver algunos problemas que son generalmente fuente de estrés y falta de motivación.

Entre las prácticas de asesoramiento personal y profesional cabe citar el asesoramiento legal, financiero/fiscal, psicológico/familiar, de carrera o trayectoria profesional, el asesoramiento a expatriados, etc. en el que se considera de forma explícita la situación familiar. Muchas veces estas medidas están integradas en los denominados programas de asistencia a empleados, que funcionan como un servicio de asesoramiento integral (prestado directamente desde la empresa o subcontratado) que ayuda a solucionar problemas de productividad asociados a la situación personal y familiar de las personas. La adaptación del trabajo a las necesidades familiares implica que se reduce o modifica temporalmente la carga de trabajo o las responsabilidades del empleado, manteniendo su puesto, hasta que se superen ciertos cambios o problemas familiares (nacimientos, separaciones, etc.). Asimismo, otra forma es la rotación temporal o cambio a un puesto que se adapte mejor a las circunstancias personales y familiares del empleado.

Respecto a la formación y capacitación como otra manera de apoyar a los empleados en diversas etapas especiales de la vida familiar y

laboral pueden destacarse los cursos de gestión del tiempo, de conflictos trabajo-familia, y del estrés, los cursos prenatales, sobre la educación de los hijos, sobre nutrición, etc. Las medidas de servicios que ofrece la multinacional Coca-Cola a su plantilla en España incluyen, por ejemplo, ciclos de nutrición y vida saludable, de educación infantil y una escuela de padres. Puede también mencionarse a la firma Putzmeister que entre sus acciones conciliadoras cuenta con medidas de apoyo profesional y familiar que consisten en el asesoramiento de carrera en función de la situación familiar, cursos de conciliación trabajo/familia, la organización de diferentes eventos sociales y deportivos de carácter familiar, la asesoría a expatriados, etc.

Adicionalmente, entre las medidas de apoyo al empleado pueden mencionarse la mentoría profesional (medio de desarrollo individual basada en la asignación de una persona con experiencia en la organización, que ayuda a comprender temas personales, organizativos o políticas que afecten a su desempeño) y los programas de salud a cargo de la empresa (orientados a generar un entorno de trabajo saludable: salud física, psíquica y relaciones satisfactorias entre las personas). Este tipo de medidas son habituales en empresas como Banesto que además del seguimiento y asesoramiento de cada uno de los empleados por parte de un gestor que le es asignado, cuenta con cursos de gestión del tiempo, de igualdad de oportunidades o cursos preventivos de gestión del estrés.

Como puede observarse, si bien en las diferentes investigaciones se recaban medidas específicas a partir de las prácticas empresariales, no resulta fácil realizar un catálogo exhaustivo de Políticas de Conciliación. En este estudio hemos partido de considerar una serie básica de medidas relacionadas con:

- a) *La flexibilidad en horarios, permisos y excedencias:* flexibilidad días de permiso y/o ausencia por emergencia familiar; horarios de trabajo flexibles; permisos maternidad/paternidad (más allá de lo legalmente obligatorio); excedencia cuidado de hijos/familiar/enfermos.
- b) *La flexibilidad en el espacio y la organización del trabajo:* Trabajo a tiempo parcial; distribución flexible de las vacaciones y la posibilidad cumplir con su jornada laboral de forma no presencial<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Teledespacho, videoconferencias, trabajo desde casa, etc.

- c) *Los servicios y ayudas para el cuidado de personas dependientes*: Guarderías para hijos de empleados de la empresa y apoyos o ayudas para el pago de cuidadores (niños o personas dependientes).
- d) *Otros servicios de apoyo al empleado*: Cursos de gestión del tiempo, del estrés, de los conflictos, gestión de calidad en el trabajo, etc.

Se ha pretendido deliberadamente no ser exhaustivos a la hora de enumerar las posibles prácticas para no propiciar su encasillamiento y adjudicación de un rótulo que no de espacio al reconocimiento de formas novedosas y medidas innovadoras en la materia.

Ahora bien, volviendo al papel que las Políticas de Conciliación tienen en las empresas que llevan a cabo una estrategia de RSC, cabría ahondar en las explicaciones respecto a por qué y cómo estas políticas suponen un beneficio para la empresa y no un coste. A ello se dedica el próximo apartado.

#### **4. ¿PUEDEN SER LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN UN ELEMENTO DIFERENCIADOR Y ESTRATÉGICO PARA MEJORAR RESULTADOS EMPRESARIALES?**

**D**e acuerdo con lo expuesto hasta aquí, las empresas tienen un papel en la economía de mercado relacionado con la maximización del valor social; ello supone que si bien obtener beneficios para sus propietarios es la finalidad última de la empresa, ésta tiene que crear valor para el conjunto de las partes interesadas.

La Responsabilidad Social Corporativa tiene así un papel importante en la economía de mercado dado su contenido valorativo, su estructura determinada por una gama amplia de relaciones con los *stakeholders* y su implicación como proceso que se manifiesta en una estrategia de largo plazo que involucra todos los aspectos empresariales. Asimismo, se ha dicho que la RSC resulta beneficiosa para la empresa en el mediano y largo plazo y que por ello no es posible entenderla principalmente como un coste adicional. Lo dicho se aplica, por tanto, a las Políticas de Conciliación por constituir un aspecto interno de la RSC.

Sin embargo, no basta con la aseveración antes realizada, sino que cabe reflexionar un poco más sobre ésta. El argumento de que las Políticas de Conciliación resultan beneficiosas para la empresa puede sustentarse sobre la base de dos explicaciones: la primera de ellas se centra en el capital reputación y la segunda, complementaria a la anterior, pero de suma importancia, se basa en el impacto de las circunstancias personales de los trabajadores sobre su propia eficiencia y, consecuentemente, sobre los resultados empresariales y su posición competitiva.

Profundicemos en la primera explicación. Como se ha dicho en el apartado anterior, las Políticas de Conciliación forman parte de una estrategia más amplia de Responsabilidad Social Corporativa que tiene, entre otras virtudes, la de poner en valor el capital reputación del que dispone la empresa. La reputación permite a la empresa diferenciarse de la competencia y al ser el principal generador de confianza permite capturar y retener mercados y trabajadores más cualificados, así como otros recursos vitales para el desarrollo y supervivencia de la empresa tales como nuevos accionistas, proveedores, etc. El capital reputación se constituye así en un intangible vital para mejorar la competitividad empresarial llevando a que la compañía que pretenda ser competitiva dedique esfuerzos e inversiones en hacer crecer este capital.

Además, la satisfacción en el trabajo puede tener origen en el prestigio y buena imagen de la que goce la empresa. Como es bien sabido, la satisfacción en el trabajo no sólo reside en la remuneración obtenida, sino que existen numerosas características intangibles del trabajo que, en combinación con la situación personal de cada empleado, pueden ser fuente de satisfacción. Una buena reputación corporativa puede hacer que los empleados se sientan responsables y orgullosos de trabajar para la empresa, constituyendo esto una fuente importante de motivación y satisfacción laboral.

Las ventajas que supone para la empresa actuar de una manera responsable con los trabajadores y sus familias se identifican con los efectos externos que para la compañía tienen las políticas de conciliación, que según Muñoz Torres (2004: 374) son: la mejora de la *imagen de la empresa*, la mejora de su reputación y la mayor *fideli*dad entre empleados, clientes, el resto de los *stakeholders* y frente la sociedad. Por tanto, desde el punto de vista del capital reputación, las PFR son un elemento diferenciador para crecer y desarrollarse en un entorno cada vez más competitivo y dinámico.

Esta última aseveración se complementa con la segunda explicación que inicialmente ofrecíamos: la situación personal de los empleados impacta directamente sobre la competitividad de la empresa. Esto último indica que para responder a la pregunta que encabeza este apartado se requiere reconocer que la insatisfacción, el estrés y otros problemas -derivados de condiciones laborales poco aptas para la conciliación entre la vida personal y laboral- tienen consecuencias negativas (absentismo, falta de compromiso, retrasos, entre otras) en la gestión empresarial y por ende en sus resultados.

En una investigación reciente sobre la satisfacción vital en los trabajadores españoles (Ahn, 2005) se llegó a la conclusión de que existe un conjunto de características intangibles del puesto de trabajo que suelen ser más importantes que el salario y que repercuten en los niveles de satisfacción. En este conjunto de elementos intangibles el citado estudio incluye, entre otros, el orgullo en el trabajo, su utilidad social, el entorno laboral y el nivel de estrés en el trabajo.

Pero además, la satisfacción en el trabajo puede estar influida por la situación personal del trabajador que incide en su comportamiento dentro de la empresa y por tanto en su eficiencia. De hecho, existe una relación inversa entre el conflicto vida familiar y laboral y la satisfacción personal y laboral de los empleados según lo demuestra el estudio de Kossek y Ozeki del año 1998. Además, otra serie de investigaciones empíricas han puesto de manifiesto que, efectivamente, la presencia de prácticas conciliadoras decanta en mayores posibilidades de equilibrio entre trabajo y familia y en una mayor satisfacción en el trabajo (Hammer et al., 1997, Parasuraman et al., 1997 y Sazstein et al. 2001 citados de De Luis Carnicer, et al., 2002).

Por otra parte, la presencia de hijos dependientes, las largas jornadas de trabajo, los tiempos de desplazamiento y la ausencia de flexibilidad en los días de trabajo constituyen situaciones especiales que redundan en la dificultad de compaginar trabajo y familia, especialmente para las mujeres. Esta situación se corrobora para el caso español (Ahn, 2005) y también para el caso de otros países. Al respecto cabe citar una encuesta efectuada en Estados Unidos en 2002 en la que se mostró que el 70% de los encuestados admitieron 'no tener equilibrio entre su vida personal y laboral', y más del 50% indicó 'estar buscando un nuevo trabajo por esa causa', según explican Gómez y Martí (2004).



Otro dato significativo es el que revela un estudio internacional realizado en 24 países en 2001 (CREADE, 2001) donde se encontró que una amplia mayoría de los directivos encuestados (el 64%) estarían dispuestos a 'renunciar a salario a cambio de disponer de más tiempo libre', llegando este porcentaje a elevarse al 70% entre las mujeres y entre los mayores de 45 años. En efecto, el problema es particularmente importante para el caso de las mujeres. Según un estudio de caso en la empresa Du Pont<sup>10</sup>, la mayoría de las mujeres entrevistadas manifestaron su intención de 'buscar otra empresa que brinde mayores posibilidades de conciliación'.

Entre los problemas más acuciantes originados por la falta de medidas empresariales que mejoren el equilibrio entre el trabajo y vida personal y que afectan directamente a la gestión de la firma, podemos mencionar la dificultad para atraer personas cualificadas y retenerlas a su servicio, la consecuente alta rotación de la plantilla, problemas para trasladar empleados a otras ciudades, absentismo y falta de puntualidad, entre otros.

Respecto a la dificultad para atraer cierto perfil de empleados y el abandono de la empresa por parte de los mejores y más capacitados a causa de las dificultades para conciliar, Chinchilla, Polemans y León (2003) revelan que para el 17% de las empresas por ellos encuestadas en 2002, el primer problema derivado de la falta de conciliación entre la esfera personal y la laboral resultó ser el de 'encontrar empleados clave'. Además, en el citado trabajo los autores hallaron que para el 21% de las empresas encuestadas el conflicto entre vida laboral y familiar de los empleados redunda en 'absentismo', para el 19% en problemas de 'alta rotación de la plantilla', para el 14% en 'estrés', para el 10% de ellas esa situación se traduce en la 'dificultad de trasladar a los empleados a otras ciudades' y en la 'reticencia de éstos a viajar', en el 7% de los casos. En una publicación de 2005, Chinchilla y León aportan que en las grandes empresas los principales problemas, muchas veces derivados de la falta de equilibrio entre la esfera personal y laboral, son el 'absentismo' (21%), la 'falta de compromiso' por parte de la plantilla (15%), 'llegar tarde' (12%), la 'dificultad para trasladar a empleados' (12%) para 'contratarlos' (9%), 'para que viajen' (8%), el 'estrés y rotación' (10%).

Ciertamente, la escasez en el mercado de trabajo, la necesidad de atraer personal clave y con talento, de comprometer a la plantilla

---

<sup>10</sup> Citado por De Luis Carnicer, et al. (2002).

para disminuir el absentismo y la rotación, son algunas de las cuestiones que afectan la gestión empresarial e impulsan a las empresas a implantar políticas familiarmente responsables. Sin embargo, suele primar entre las empresas una visión de corto plazo que privilegia los costes asociados a estas políticas más que sus ventajas a mediano y largo plazo; ello les dificulta comprender la verdadera dimensión del problema y las repercusiones negativas que el mismo tiene sobre la productividad y los beneficios empresariales.

Si bien los directivos son proclives a implantar Políticas de Conciliación en las empresas (ya que el 90% creen que ‘un buen equilibrio entre la vida personal y profesional mejora el rendimiento en el trabajo’, siendo esta opinión fuertemente mayoritaria -95%- entre los directivos de recursos humanos -en tanto responsables de empresa- los que consideran además que ‘ayudar a los empleados a conseguir este equilibrio beneficia tanto a la empresa como al empleado’ y que ‘es posible ofrecer flexibilidad en el trabajo sin perder eficiencia’ -95%-) más del 90% de los directivos manifiestan tener dificultades para compaginar su vida profesional y familiar y que las medidas de flexibilidad que ofrecen las empresas son, generalmente, minoritarias a excepción de algunos tipos de medidas como el trabajo a tiempo parcial o las vacaciones flexibles (CREADE, 2001).

Las implicaciones negativas que tiene para las empresas la situación personal de los trabajadores a raíz de la falta de conciliación y la visión de corto plazo que suelen privilegiar las empresas cuando analizan el problema no son compatibles. Como se dijo antes, la Responsabilidad Social Corporativa, y por tanto sus medidas puntuales, no pueden ser justificadas en el corto plazo sino que impregnan el contenido, la estructura y la gestión de la empresa con una visión de largo plazo.

Los efectos beneficios de las PFR que afectan internamente a la empresa son, según Muñoz Torres (2004: 374): *el incremento de la productividad y de la calidad del trabajo, la reducción de los costes, la capacidad empresarial para atraer y retener a los trabajadores mejor cualificados* (en ello también hace hincapié la Comisión Europea, 2001), *el aumento del compromiso en el desempeño y lealtad hacia la empresa* (lo que puede contribuir a la disminución de las bajas y del absentismo).

A partir del concepto de “empresa familiarmente responsable” - utilizado para designar a las compañías que son sistemáticamente

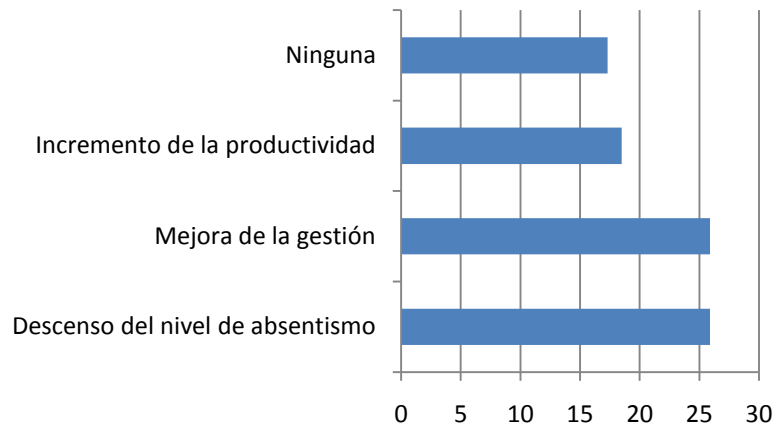
enriquecedoras, que teniendo políticas familiarmente responsables gozan de una cultura que impulsa la utilización de las mismas mediante una estrategia, el liderazgo, la comunicación y la responsabilidad como facilitadores de esta cultura familiarmente responsable- Chinchilla, León y Tarrés (2004) aluden a que los beneficios empresariales ligados a este concepto son tanto para la propia empresa como para los empleados de ésta. Entre los impactos positivos que recaen sobre la firma, estos autores mencionan, entre otros, el incremento de la motivación de los empleados, el mayor grado de compromiso en el desarrollo y la productividad en la compañía, la reducción del estrés de los empleados, la reducción de costes derivados de la rotación voluntaria y bajas laborales, la posibilidad de preservar e incrementar la *imagen pública frente a clientes y potenciales clientes* (externos e internos), incremento de la competitividad empresarial, etc. Asimismo, para estos autores las empresas familiarmente responsables generan efectos positivos sobre los empleados, entre los que incluyen la mejora de la autoestima y de la motivación, la reducción de costes familiares, del estrés y de las enfermedades, un mayor grado de inmunidad frente a infecciones y enfermedades (bajas laborales), una mayor satisfacción interna por la conciliación de la vida familiar y laboral y la posibilidad de trabajar en un entorno más “natural” y de forma más comprometida.

En otro estudio, particularmente dirigido a las empresas madrileñas, se alude a que la implantación de medidas que posibiliten la conciliación entre el trabajo fuera del hogar y la familia refuerza el sentimiento de pertenencia a la empresa por parte de los empleados, incrementa la probabilidad de contar con una plantilla estable, al tener una plantilla satisfecha se elimina el riesgo de rotación del personal, posibilita la oportunidad de contar con mayor número de mujeres en plantilla, y redundando en una mejora en el rendimiento (CC.OO., s/d: 25 y 26). Las consecuencias positivas de la implantación de Políticas de Conciliación que las empresas identifican son la mejora de la gestión, en el descenso del nivel de absentismo y en el incremento del nivel de productividad, así como en otra serie de mejoras organizacionales que han incidido directamente en los tres aspectos antes nombrados (véase gráfico 1).

Puede citarse el ejemplo de la empresa norteamericana Starbucks que en su estrategia empresarial, además de otras medidas, incluyó la asistencia médica para todos los empleados ya sean a tiempo parcial o completo. Esta medida brindó apoyo, seguridad y tranquilidad a la plantilla traduciéndose en una mayor estabilidad y

consecuentemente, significó para la empresa un importante ahorro en formación. De hecho, el coste de la póliza anual de asistencia médica de un trabajador es la mitad de lo que suponen los gastos de formación de un nuevo empleado (Francés, 2004).

**Gráfico 1.- Consecuencias positivas de implantar PFR según un grupo de empresas en el municipio de Madrid.**



Porcentaje de empresas con respuestas positivas

Fuente Comisiones Obreras (s/d) *La conciliación y las empresas madrileñas.*

En España, Microsoft Ibérica, tras haber detectado una tasa de rotación muy alta entorno al 7% que estaba provocando la fuga de un grupo muy valioso de profesionales (por falta de tiempo personal), e implantar un plan de conciliación, la rotación ha caído hasta el 3%. Además, en los dos últimos años la empresa ha conseguido el mayor volumen de ventas de su historia.

En España la empresa de seguros privados de asistencia médica Sanitas ha podido comprobar los resultados beneficiosos que le reportan las PFR, entre ellos se puede mencionar que su índice de rotación durante el año 2004 fue del 1,83%, frente al 5% del sector, que el índice de absentismo registrado durante el mismo año fue del 3%, cuando el promedio del sector se ubicó en el 5% y que el índice de productividad/rentabilidad por persona en plantilla fue asimismo el más alto del sector<sup>11</sup>.

De igual manera puede mencionarse que la empresa Nokia, gracias a las PFR de flexibilidad de espacio, es decir, a la posibilidad de trabajar a distancia y el teleespacho, las videoconferencias y

<sup>11</sup> Según los datos expuestos en Chinchilla y León (2005).

conferencias telefónicas, ha llegado a ahorrar hasta un 50% en viajes. En la misma compañía, las medidas de apoyo profesional, tendentes a disminuir el estrés en la plantilla, han repercutido en la casi desaparición de las bajas por estrés.

Otro caso a destacar es el de la empresa Putzmeister, a quien la introducción de políticas de conciliación de la vida familiar y laboral ha ayudado a responder de forma adecuada a los retos y cambios de la sociedad moderna y ello ha ido acompañado de un incremento importante en la facturación del orden del cien por ciento en 2004 en comparación con 1999, y de otros beneficios tales como el incremento de hasta un 80% en el grado de satisfacción de las mujeres que trabajan en esa empresa o que la tasa de natalidad entre la plantilla se acerca a dos hijos por pareja<sup>12</sup>.

Como se puede ver, diversas investigaciones empíricas, la literatura especializada en RSC y particularmente en PFR y la experiencia de algunas empresas parecen coincidir en que estas políticas repercuten en provecho de la empresa que decide acometerlas y de sus empleados, mediante la puesta en valor del capital reputación y la eliminación de las situaciones laborales que dificultan un adecuado equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. Pese a ello y pese también a ser evidentes las consecuencias negativas que muchas empresas, directivos y empleados sufren por no poder compaginar satisfactoriamente su vida familiar y laboral, las medidas empresariales para solucionar el problema parecen todavía ser escasas e incipientes en el contexto español.

## 5. CONCILIACIÓN Y EMPRESA: A MODO DE CONCLUSIÓN

La empresa, como institución clave de la sociedad contemporánea, tiene ante sí uno de los retos más importantes a los que se ha enfrentado en su historia: la mejora del sistema, del capitalismo en el que se desenvuelve. Parece evidente que el objetivo básico de las empresas es la generación de valor para sus accionistas para garantizar el éxito y su supervivencia. Pero lo que es también cada vez más indiscutible es el carácter no finalista de estos principios: ¿supervivencia para qué? ¿Éxito a costa de qué?

<sup>12</sup> Datos extraídos de Chinchilla y León (2005).

Y es que la empresa es, cada día más, una institución que va más allá de la propiedad. No es una organización aislada de los parámetros culturales, legales, éticos o sociales en los que se desenvuelve. De hecho forma parte de ellos, se ha convertido, o al menos a ello aspiran las empresas más exitosas, en empresas-ciudadanos, en entidades comprometidas no sólo con sus accionistas sino con sus clientes, sus proveedores, sus empleados, donde se barajan parámetros de calidad, de excelencia y donde la misión de la empresa tiene raíces éticas que sirven de base para el desarrollo de acciones y comportamientos socialmente responsables.

Hasta fechas muy recientes, los estudios sobre la responsabilidad social corporativa de las empresas se han centrado básicamente en el análisis de su relación externa, con interlocutores externos, que han hecho desarrollar códigos de conducta más respetuosos con el medio ambiente, los derechos humanos, la ausencia de trabajo infantil, etc. Pero, también son importantes las relaciones internas, con los empleados; entendiendo, además, que esta definición de empleados ha de ser sustituida por la de colaboradores, partícipes de un proyecto común de éxito.

Y, hoy día, el éxito depende cada vez menos de cuestiones técnicas, de desafíos productivos. El éxito se cosecha en el terreno de las ideas, de la generación de intangibles como la calidad, la imagen, la reputación, la marca... porque genera lealtades, compromisos. Por ello, a las empresas no sólo les hace falta la incorporación de empleados técnicamente solventes. Necesita el compromiso, la colaboración de personas comprometidas con la empresa, con sus valores, con su misión, y esto es sólo posible si la empresa permite también la realización de sus planes de vida, de sus objetivos, sin necesidad de separar radicalmente la esfera personal de la profesional, sin necesidad de renuncia a una de ellas.

Desde hace tiempo, los ejecutivos de las empresas han hablado de la importancia de sus equipos, de su gente, pero rara vez se han preguntado sobre sus aspiraciones vitales y cómo poder contribuir desde la organización a su realización. Y esta cuestión, en un entorno donde el éxito empresarial depende de la incorporación de intangibles y de la facilidad para adaptarse a los cambios, lejos de ser demagógica es algo real y que puede ser rentable. Es una forma de generar compromiso, de mantener y atraer el talento de los mejores, y esto es una de las estrategias competitivas clave para el mundo contemporáneo.

Pero, además, este mayor y mejor equilibrio no sólo beneficia a las empresas; es importante para la sociedad en su conjunto. Los países de la Unión Europea se han comprometido, en el proceso de Lisboa, a convertir a la Unión en una economía basada en el conocimiento y en la que aumente significativamente la participación activa en el mercado de trabajo. Y esto pasa, entre otras cosas, por una mejor compatibilidad entre trabajo y vida personal.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Ahn, N. "Life Satisfaction among Spanish Workers: Importance of Intangible Job Characteristics" Documento de trabajo 2005-17, FEDEA, November 15, 2005. Disponible en línea en [www.fedea.es](http://www.fedea.es)
- Argandoña, A. "Empresa, economía de mercado y responsabilidad social", Documento de Investigación Nº 600, IESE, 2005.
- Argandoña, A. "Economía de mercado y responsabilidad social de la empresa" en Papeles de Economía Española Nº 108 Responsabilidad Social Corporativa, Fundación de las Cajas de Ahorros, 2006.
- Arriaga, I. "Capital social: potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto", Estudios Sociológicos XXI: 63. Colegio de México.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa, Documentos AECA, Serie Responsabilidad Social Corporativa, Documento Nº 1, Madrid, 2004
- Caballero Bellido, M., "Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas", Bloque Temático 7. Tema 7.4. Infopolis, 2000 S.L., Gobierno Vasco, Fondo Social Europeo
- Chinchilla, N., Polemans, S. y León, C, "Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas", Documento de Investigación Nº 498, IESE, 2003
- Chinchilla, N., León, C. y Tarrés, J. B "Ser empresa familiarmente responsable (EFR©), la primera responsabilidad corporativa", en Manual de la Empresa Responsable, Club de Excelencia en Sostenibilidad, Ed. Cinco Días, Madrid, Cap. 8, pp. 193-207, 2004.
- Chinchilla, N. y León, C. "Hacia la conciliación de la vida laboral, familia y personal", Guía de buenas prácticas de la empresa flexible, Edición 2005, Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE, Universidad de Navarra, Conserjería de empleo y mujer, Comunidad de Madrid, 2005
- Chinchilla, N., Polemans, S., García-Lomardía, P. y López, M., "Políticas de recursos humanos orientadas a la conciliación vida profesional-vida familiar y su relación con el desempeño. Análisis en multinacionales en la Comunidad de Madrid", Estudio 23, Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE, 2005
- Coleman, J. Foundations of Social Theory. Belknap Press of Harvard University Press. 1990
- Comisión de las Comunidades Europeas, Libros Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, 2001
- Comisiones Obreras, La conciliación y las empresas madrileñas, USMR – CC.OO. (s/d)
- CREATE, Work & Life Balance Pharma Consult Service, S.A, April 2001
- De la Cuesta González, M. y Rodríguez Duplá L. (coord.) Responsabilidad social corporativa. Publicaciones Universidad Pontificia Salamanca, Salamanca, 2004
- De Luis Carnicer, M<sup>a</sup> Pilar, et al., "La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar" Boletín ICE Económico Nº 2741, octubre, 2002
- De Luis Carnicer, M<sup>a</sup> del Pilar, et al. "La implementación de prácticas flexibles para la conciliación de la vida familiar y laboral" Capital Humano, Nº 166 suplemento, año 16, 2003.



- Días Fernández, M. y Llorente Marrón M<sup>a</sup>, “Población y empleo. El futuro del mercado de trabajo”, Papeles de Economía Española Nº 104, 2005
- Flaquer Ll. Las políticas familiares en una perspectiva comparada, Colección de Estudios Sociales Nº 3, Fundación La Caixa, Barcelona, 2000
- Francés, P. Ética de los negocios. Innovación y responsabilidad, Colección Ética Aplicada, Desclée De Brouwer, Bilbao, 2004
- Fukuyama, F. The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order. Touchstone. 1999
- Gil-Lacruz, M. y Gil-Lacruz, A. “Capital humano y capital social, implicaciones en el crecimiento económico”. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 61, pp. 93-105, 2006
- Gómez, S., Martí, C. “La incorporación de la mujer al mercado laboral: implicaciones personales, familiares y profesiones, y medidas estructurales reconciliación trabajo-familia” Documento de Investigación Nº 557, IESE, 2004
- Lozano, J.M. “De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS). Papeles de Economía Española, 108.
- Mañas, E. y Garrido, R. (2007): *Políticas de Conciliación en las empresas. Un análisis del caso español*. Colección EOI Empresas. Escuela de Organización Industrial.
- Méndez Picazo, M<sup>o</sup> T., “Ética y responsabilidad social corporativa”, Boletín ICE Nº 823, pp.: 141- 150, junio de 2005
- Montuschi, L. “Ética, economía y negocios. Consideraciones respecto de la responsabilidad social de la empresa”. Disponible en línea <http://www.aaep.org.ar/espa/anales/comentarios03/Fidalgo.pdf> , 2003
- Muñoz Torres, M<sup>a</sup> J. “Influencia de la RSC en el valor de la empresa” en De la Cuesta González, M. y Rodríguez Duplá, L. (coord.) Responsabilidad social corporativa. Publicaciones Universidad Pontificia Salamanca, Salamanca, 2004
- Pérez García. F. (dir.) La medición del capital social Una aproximación económica, Fundación BBVA, Bilbao, 2005
- Polemans, S. y Chinchilla, N., “The Adoption Of Family-Friendly Hrm Policies. Competing For Scare Resources In The Labor Market” Research Paper Nº 428, IESE, June 2001
- Salas Fumás, V. “Ética y confianza en los mercados financieros”, Papeles de Economía Española Nº 108, pp. 27-39, 2006
- Rodríguez Fernández, J. M. “Valor accionarial y orientación stakeholder: bases para un nuevo gobierno corporativo”, Papeles de Economía Española Nº 108, pp. 10-26, 2006
- Villalafañe, J. La buena reputación. Claves del valor intangibles de las empresas, Pirámide, Madrid, 2004