

## **POLÍTICAS EMPRESARIALES DE CONCILIACIÓN VIDA FAMILIAR Y LABORAL: BUENAS PRÁCTICAS**

**María Caballero Bellido**  
**Infopolis 2000, S.L.**



## INDICE

1. **Introducción**
  2. **Políticas públicas de conciliación vida familiar y vida laboral**
  3. **Work-life Balance: Nuevo paradigma empresarial**
  4. **Costes y beneficios para las empresas que implementan políticas de conciliación**
  5. **Tipología y buenas prácticas**
  6. **Cultura empresarial: multinacionales, grandes empresas y pymes**
  7. **Horarios comerciales, escolares y públicos**
- 

## 1. Introducción

Las primeras demandas de equilibrio trabajo-vida comienzan a aflorar a principios de los años setenta en los países más desarrollados tras la ruptura del modelo de referencia de la era industrial, en el que la estructura familiar clásica, la actividad industrial centrada en el hombre sujeto a horarios y lugares de trabajo rígidos y la consagración de las mujeres a la atención de las responsabilidades reproductivas quiebra para dar paso a nuevas realidades. Así, el notable crecimiento de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo, la pérdida de protagonismo de la familia tradicional de un solo mantenedor económico en pos de nuevas tipologías (familias con dobles ingresos, familias monoparentales, etc.) y el envejecimiento progresivo de las personas trabajadoras que integran las organizaciones empresariales han marcado un cambio cualitativo que, sin embargo, no ha sido asumido por el mundo de la producción.

Las percepciones sociales sobre el trabajo y la familia no han cambiado al mismo ritmo con que se ha transformado el mercado laboral. Corporaciones y empresas presentan, hoy en día, unas líneas maestras de estructuración del trabajo que responden a los intereses y las necesidades de un empleado tipo de sexo varón perteneciente a un modelo familiar basado en el hombre como sostén económico y la mujer en el doble rol de pilar de la familia y subordinada del primero. Este modelo de "trabajador ideal" hombre no sólo es discriminatorio para las mujeres sino también para los hombres que han asumido sus responsabilidades familiares. Como consecuencia de esta ceguera cada vez son más las personas que experimentan un conflicto creciente entre el trabajo y la familia.

Actualmente existen numerosos ejemplos que demuestran que el conflicto entre trabajo y familia, además de afectar a la persona trabajadora, tiene consecuencias negativas para la empresa. Cuadros de estrés, insatisfacción laboral, menor compromiso y rendimiento con los objetivos de la empresa, llevan a esta última a enfrentarse a costes crecientes en cuanto a productividad en descenso, peor calidad de vida y pérdida de personas empleadas cualificadas. Una actitud proactiva de las organizaciones respecto de este tema puede ser de gran ayuda teniendo en cuenta que no se trata sólo de la implementación de ciertas políticas que ayuden a mejorar este conflicto, sino del desarrollo de una nueva cultura organizacional.

El éxito de estas políticas radica en su universalización, puesto que si lo que se pretende es promover la igualdad de género en la empresa, es obligado que esos planes trabajo-familia se destinen tanto a los trabajadores como a las trabajadoras y que busquen promover una "prestación de cuidados familiares compartida" por igual por los hombres y las mujeres. Si los programas para remediar la situación se dirigen exclusivamente a las mujeres, el coste adicional de tales programas hará que las empresas sigan viendo más caro contratar a una mujer trabajadora que a un hombre.



Pese a las amenazas que se ciernen sobre la organización que da la espalda a las nuevas realidades, muchas empresas siguen considerando que el conflicto entre trabajo y vida familiar no es de su responsabilidad, dejando en manos de la Administración la solución<sup>1</sup>. Afortunadamente, esta tendencia está cambiando y cada vez más empresas europeas están empezando a centrarse en las maneras de ayudar a las personas miembros de sus plantillas a conciliar el trabajo y la familia.

Sin embargo, no todas las empresas tienen las mismas posibilidades de cara al desarrollo de políticas familiarmente responsables. Estudios en Estados Unidos y España (Chinchilla 2001) apuntan hacia cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de programas de trabajo y familia en las empresas: el **tamaño** de la empresa, el **porcentaje** de las empleadas, la **competitividad** del mercado laboral y el grado de preocupación por **reclutar y retener** a su plantilla. Algunos sectores como la electrónica, las tecnologías de la información y la consultoría ya se ven enfrentados con escasez en sus principales mercados laborales.

Existen muchas maneras en que las empresas pueden ayudar a sus empleados y empleadas a equilibrar el trabajo y la vida privada. Las políticas de conciliación entre la vida profesional y la familiar están conformadas por un conjunto de disposiciones heterogéneas que tienen el denominador común de arbitrar medidas de integración entre la esfera productiva y la reproductiva, procurando tiempo a madres y padres para que puedan dedicarse de manera intensiva al cuidado de niños y niñas durante la etapa en que más lo necesitan.

Las facilidades que pueden tener las trabajadoras y los trabajadores para coger una excedencia formal pueden ser más considerables en el caso de las grandes empresas que en el caso de las pequeñas o medianas empresas o bien en el caso de las empresas familiares. Pero, en estos casos puede resultar más ventajoso para el o la interesada negociar personalmente con la patronal.

## 2. Políticas públicas de conciliación vida familiar y vida laboral

Mientras la política familiar articulada a través de prestaciones monetarias tiene por objeto capacitar a las personas beneficiarias de las mismas a hacer frente adecuadamente a los gastos que comporta tener una familia, la conciliación de la vida laboral y familiar proporciona **tiempo**.

Tradicionalmente han sido los Poderes Públicos los encargados de establecer instrumentos para la eliminación de la discriminación por razón de sexo, a fin de lograr la real y sustancial equiparación entre mujeres y hombres, mediante políticas de fomento del empleo primero, y el desarrollo de leyes para conciliar la vida familiar y profesional (mediante una mejor organización de los horarios de trabajo y del tiempo, concesión de permisos, licencias...) después.

Los gobiernos han intentado responder a los cambios sociales actuando en diversos niveles: haciéndose cargo del coste social y económico que supone compatibilizar el trabajo con las responsabilidades familiares; estableciendo infraestructuras destinadas a apoyar la mejor administración y satisfacción de las necesidades de la familia (guarderías infantiles,

---

<sup>1</sup> Según la primera encuesta europea a ciudadanos realizada por MORI (*Market & Opinión Research International*) por encargo de CSR Europe, en Noviembre de 2000, la opinión pública considera que la responsabilidad social debería recaer, cada vez más en las empresas, además de en la administración. Esta perspectiva, compartida por dos de cada tres ciudadanos europeos, supera el 80% en el caso de España.



centros de formación para los padres y las madres en psicología infantil, teoría del aprendizaje...); fomentando la flexibilidad horaria, contratación a tiempo parcial, permisos de maternidad y paternidad; así como a nivel legislativo<sup>2</sup>. No obstante, y contrariamente a lo pretendido, en ocasiones las políticas públicas pierden su vocación universal para convertirse en "políticas para mujeres" que acaban frenando los procesos igualadores que, paradójicamente, han impulsado su adopción.

A nivel internacional, numerosas organizaciones como la FAO, el Banco Mundial y el PNUD han incorporado programas de vida y trabajo sobre la base de las directrices emitidas en 1995 por la Organización de las Naciones Unidas en materia trabajo y vida.

En España, las autoridades públicas han respondido de manera consciente a las nuevas necesidades y prueba de ello se halla en la Resolución del Consejo de junio de 2000, la Ley de conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras de noviembre de 1999 o los Planes de Igualdad de Oportunidades (García Comás 2002). La mencionada ley impulsa la creación de un clima empresarial en el que se traslade la idea de que «a salvo de lo que es específicamente biológico en la mujer, todo lo demás debiera ser compartido» al tiempo que instrumenta los mecanismos legales para que la corresponsabilidad sea efectiva: ayuda a terceras personas del ámbito familiar, asunción de las obligaciones de guarda legal, de lactancia (artificial), la propia educación de los hijos y las hijas.

Si bien la ley contiene avances significativos, la mayoría de los cuales han sido propuestos por los sindicatos, existen importantes lagunas que dificultan la consecución eficaz de la compatibilización de la vida familiar y laboral y la asunción de las responsabilidades familiares por parte de los hombres<sup>3</sup>. Por ello existe el convencimiento generalizado de que es la negociación colectiva, como norma convencional que forma parte de la cotidianidad de los trabajadores y trabajadoras, la que debe asumir el desarrollo del marco normativo deficitario. Por último, el papel de los poderes públicos y organizaciones que actúan en el ámbito social y laboral se erige fundamental a la hora de asumir el coste económico que conlleva el establecimiento de los instrumentos para conciliar la vida familiar y profesional. Éste no puede ser exclusivamente asumido por el empresariado (ni mucho menos por los trabajadores y trabajadoras), pues ello tendría, a buen seguro, negativas repercusiones en la contratación de mujeres.

### 3. Work-life Balance: Nuevo paradigma empresarial

A mediados de los años 80, comenzó a apreciarse en el seno de muchas organizaciones empresariales estadounidenses y canadienses la necesidad de dar respuesta a las crecientes demandas planteadas por los trabajadores y las trabajadoras de cara a compatibilizar su vida laboral y familiar.

Numerosos estudios apuntaron a los conflictos vida profesional-familiar como la causa de los males que aquejaban a la empresa (el creciente absentismo laboral, la mejora de la productividad, y la contratación y conservación del personal con mayor potencial) lo que llevó a

---

<sup>2</sup> "En aras al principio de la seguridad jurídica (y a fin de evitar la confusión y dificultades de conocimientos de los derechos reconocidos por su dispersión) sería necesaria la unificación normativa que agrupara la regulación de la igualdad de oportunidades, maternidad, cuidado de hijos, acción positiva y tutela antidiscriminatoria que, sin duda a la vez, orientaría el trabajo de las partes sociales en la regulación de tales materias por la negociación colectiva". Galindo Sánchez, J, "*Mujer Trabajo y Responsabilidades Familiares*". Comisión: Andalucía una Sociedad Incluyente.

<sup>3</sup> La ley no impulsa lo suficiente este aspecto, ya que no reconoce a los hombres el derecho individual al permiso sino que su concesión del permiso debe ser precedida por la renuncia de las mujeres al suyo.



los cuerpos directivos de dichas empresas a poner en marcha programas de apoyo a la familia a gran escala.

En Europa, pese a que la iniciativa en materia de armonización vida familiar y vida laboral ha sido tradicionalmente de naturaleza pública a través de la prestación de servicios de cuidado de hijos e hijas y la regulación de derechos como la excedencia parental -Directiva 96/34/CEE- y la protección de la trabajadora embarazada, que haya dado a luz o en periodo de lactancia -Directiva 92/85/CEE- es creciente el número de corporaciones que asumen el protagonismo en la lucha por reducir el conflicto entre trabajo y vida.

La situación en España ofrece un panorama radicalmente distinto al de otros países donde ya se van poniendo en marcha en las grandes empresas, medidas y propuestas para facilitar la conciliación de todos los aspectos que componen la vida de las personas (hombres y mujeres).

El retraso en cuestiones de gestión empresarial se hace evidente cuando se examina detenidamente el estilo de dirección de grandes y pequeñas empresas que priman el corto frente al largo plazo y que no parecen, de ninguna manera, sentirse amenazadas por las numerosas razones que hacen esperar que el conflicto trabajo/familia sea cada vez un problema más intenso. El volumen de paro existente permite una percepción de la realidad donde el puesto de trabajo constituye el bien máspreciado de la persona que lo ocupa, mientras la creciente consolidación del fenómeno de la inmigración permite el recambio en sectores donde la necesidad de mano de obra podría ser más acuciante. ¿Por qué preocuparse entonces?

Estos elementos llevan a gran parte del empresariado a obviar la adopción de políticas compatibles con la familia, haciendo caso omiso de las circunstancias que intensifican la necesidad de las mismas (Chinchilla, 2001).

1. Crecientes índices de participación de mujeres en el mundo laboral.
2. Proceso tardío de transición del modelo tradicional mantenedor/ama de casa a familias de ingresos duales, que ha redundado en un mayor conflicto intergeneracional y entre los sexos.
3. Bajos índices de natalidad y elevación de la esperanza de vida, con el consiguiente envejecimiento de la población que derivará en una escasez de recursos en sectores del mercado laboral.
4. Cultura empresarial de horarios partidos con una larga pausa para comer que resulta en muchas horas de trabajo y hacen difícil la conciliación de trabajo y familia.
5. Importancia del papel de la familia.

Si bien la combinación de todos estos factores no genera excesiva preocupación, las expectativas sociales e institucionales han logrado despertar en las empresas la necesidad, si se quiere cosmética, de poner en marcha medidas "acorde con los tiempos".

Esto lleva a las empresas a solicitar en número creciente (hasta ahora, algo más del 20% de las empresas –un 15% más que en 2001- cuentan con un plan diseñado y activo sobre políticas familiarmente responsables)<sup>4</sup> servicios de consultoría para conducir un cambio de cultura empresarial que introduzca políticas de trabajo y familia y que respeten la diversidad de las personas que trabajan en la organización.

---

<sup>4</sup> Según datos aportados por el último estudio del IFREI 2003.



#### 4. Costes y beneficios para las empresas que implementan políticas de conciliación

Frente a un modelo social que trata de mantener una férrea separación entre las esferas pública y privada, no existe más que una vida formada por distintos aspectos y componentes donde todos interactúan con todos. Los argumentos acerca de la pesada carga que para la empresa supone la asunción del coste por maternidad y bajas, indicando su carácter privado, y por ello ajeno a la dimensión pública del ámbito laboral olvidan con demasiada frecuencia el coste "público" que esa decisión acarrea. Numerosos estudios que apoyan la adopción de medidas de conciliación reflejan el coste que para las empresas supone prescindir de las mujeres, el coste económico y social de que las mujeres opten mayoritariamente por determinados trabajos y el coste, en general, del componente "privado" de la vida.

Por ello, si bien el establecimiento de los instrumentos para conciliar la vida familiar y profesional puede conllevar un coste económico para la empresa, ésta lo tiene que asumir en aras de su propio beneficio.

Viejos paradigmas como la cultura del trabajo presencial y las largas jornadas laborales, según los cuales la productividad suele asociarse al tiempo que un empleado o empleada pasa en el lugar de trabajo, obstaculizan la consecución del equilibrio entre vida y trabajo que permita a las personas trabajadoras alcanzar un estadio de bienestar personal y laboral.

Aunque, a primera vista, pueda parecer que el aspecto económico de los empleos prima sobre cualquier otra consideración en las prioridades y modelos de elección de las personas, la realidad muestra que esta apreciación va variando a favor de la inclusión de una percepción más subjetiva del valor del puesto de trabajo. Los trabajadores y trabajadoras saben que forman parte del capital de la empresa y empiezan a demandar nuevas condiciones de trabajo que les permitan conciliar la vida familiar y la laboral y que atiendan a su diversidad.

Un tratamiento inadecuado, o lo que es peor, una respuesta inexistente ante estas demandas llevaría a trabajadores y trabajadoras a experimentar niveles de estrés directamente relacionados con problemas de salud y absentismo laboral, con el consiguiente descenso de la productividad en la empresa. Por no mencionar el elevado índice de abandonos del mercado del trabajo, por parte de muchas personas, que incapaces de compaginar el trabajo en la empresa y sus obligaciones familiares, hacen una opción de vida alejada del mundo laboral. Esta "fuga" de trabajadores y trabajadoras es especialmente gravosa para la empresa, dado que entraña la pérdida de las destrezas que poseen y la de la inversión realizada en formación, lo que redundará en mayores costes<sup>5</sup>.

Por el contrario, los empleados y empleadas que logran alcanzar este equilibrio suelen mostrarse más satisfechos y dispuestos a comprometerse más ampliamente a favor de su empresa, al tiempo que sus niveles de productividad crecen a medida que la empresa se

---

<sup>5</sup> Algunas empresas británicas han hecho números y han llegado a la conclusión de que las inversiones en políticas familiarmente responsables ahorran a la empresa grandes sumas de dinero. Ej. La empresa Xerox cifra en un millón de libras el dinero que una política flexible de maternidad, con reducción de horarios y facilidades respecto del lugar de trabajo ha ahorrado a la empresa en 5 años, al evitar la fuga de talentos y el siempre odioso proceso de selección. Lloyd TSB registra los índices de absentismo laboral más bajos del Reino Unido lo que le supone un ahorro de 10 millones de libras por punto.



muestra receptiva a sus expectativas y necesidades. Además, a través de la adopción de políticas de conciliación se logra garantizar una mayor presencia de mujeres, tradicionalmente responsables del trabajo reproductivo y por ello excluidas de la esfera productiva, y con ello una mayor diversidad.

Por otra parte, las políticas que permiten a las personas trabajadoras de una empresa fijar los horarios de entrada y salida con cierta flexibilidad pueden revertir en un incremento potencial de la cobertura del servicio al asegurar por más horas la presencia en el lugar de trabajo de alguna de las personas empleadas. Asimismo, una mayor flexibilidad de agenda permite a trabajadores y trabajadoras adecuarse con mayor facilidad a las demandas de la clientela, aumentando su capacidad de respuesta.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que una estrategia comprometida en materia de conciliación vida y trabajo sitúa a la empresa en un plano de cumplimiento de la legislación vigente que puede ser beneficioso a la larga en sus relaciones con otras organizaciones, la administración y la clientela. La imagen pública de la empresa como agente económico progresista y socialmente responsable viene siendo cada vez más uno de los objetivos fundamentales.

Las nuevas tecnologías de la información se han revelado el aliado perfecto en esta batalla pues consiguen acercar la empresa a la clientela y reducir considerablemente los gastos de desplazamiento al tiempo que se reduce el desgaste físico y psicológico que, una excesiva movilidad geográfica, supone para las personas trabajadoras.

## 5. Políticas empresariales: Buenas Prácticas

Los estudios sobre buenas prácticas en el ámbito internacional salpican los archivos de centros de documentación y las listas de suscripción on-line. Son muchas las empresas australianas, estadounidenses, canadienses, británicas, alemanas, e incluso japonesas (por citar un exponente de la cultura oriental) que han puesto en marcha programas estratégicos de conciliación vida familiar-vida laboral. De la misma manera que son muchos los estudios que han demostrado la solvencia de las mismas.

No es este el caso de España, donde la novedad de estas políticas reduce las posibilidades de conocimiento a las todavía escasas investigaciones emprendidas desde el ámbito de la universidad y de las que constituye referencia obligada el IFREI (Family Responsible Employer Index) que un equipo de estudio de la Universidad de Navarra, encabezado por la Profesora Nuria Chinchilla, se encarga anualmente de realizar.

No obstante, y pese a las dificultades que en términos de documentación entraña la elección, hemos optado por hacernos eco en este trabajo de los programas de conciliación vida-trabajo adoptados en el seno de las empresas españolas. Por otra parte, el hecho de que muchas de ellas sean multinacionales nos permite no perder de vista la perspectiva internacional, al tratarse en muchos de los casos de traslaciones al ámbito nacional de prácticas que han probado sobradamente su efectividad en otros países.

Existen múltiples modalidades de políticas empresariales que pueden ayudar a las personas trabajadoras a equilibrar trabajo y familia: horarios de trabajo flexibles, horarios reducidos, puestos compartidos, semanas intensivas, etc.



Si bien el conflicto productivo y reproductivo se resuelve a menudo contando con la doble presencia de las mujeres en ambas esferas, las políticas empresariales en el marco de la conciliación entre la vida familiar y laboral pretenden involucrar a todas las personas de la organización: los hombres y las mujeres, la dirección de la empresa y el personal administrativo, etc.

Las distintas políticas sobre las que vamos a centrar el análisis son:

- ?? Flexibilidad
- ?? Políticas excepcionales
- ?? Servicios
- ?? Apoyo profesional

## Flexibilidad

Una de las modalidades de política familiar que hacen el trabajo compatible con la familia consiste en "introducir una cierta flexibilidad en la organización empresarial de tal forma que los propios intereses de hombres y mujeres puedan hacer compatibles, en las mejores condiciones posibles y sin penalizaciones excesivas, sus responsabilidades profesionales y familiares" (Flaquer 2001).

Si bien es cierto que trabajo y familia constituyen las dos parcelas de la vida de los trabajadores y trabajadoras que mayor tiempo y energía consumen, esta dedicación no es constante y varía en función de las circunstancias personales y laborales de cada cual: temporadas más o menos intensas, ciclo de vida, etapa de la carrera o acontecimientos inesperados (Chinchilla 2001). Este carácter fluctuante, del que cada vez más empresas toman conciencia, está permitiendo que la delimitación entre trabajo y familia sea más flexible al "introducir un margen de maniobra para que los miembros de las unidades familiares, en ciertos momentos de sus vidas, puedan atender sus propias necesidades o las de sus allegados sin que ello suponga sanción alguna por parte del mercado" (Flaquer 2001).

La nueva empresa va dejando atrás el tiempo y la presencia física como criterios de evaluación y remuneración para dejar paso a horarios flexibles y evaluación basada en objetivos.

### Hewlett-Packard

<http://welcome.hp.com/country/es/spa/welcome.html>

#### Flexibilidad de horarios:

- ?? Permite ampliar, dentro de unos límites, el horario de entrada y salida de la oficina si se precisa este tiempo para hacer gestiones fuera. También otorga flexibilidad horaria durante la comida o para necesidades formativas especiales.

#### Otros programas:

- ?? Flexibilidad del calendario de vacaciones;
- ?? Evaluación por resultados;
- ?? Opción de trabajo desde casa;
- ?? Posibilidad de reducir la jornada;
- ?? Tarde del viernes libre y jornada intensiva los meses de verano;
- ?? Programa de Diversidad y Work Life Balance implementado en la empresa desde hace más de 8 años, incluyendo un Programa de Gestión de la Salud, el Programa para workholics (reestructurar el tiempo de los empleados que trabajan más horas de las



<p>debidas), etc.;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>?? Planes sociales tales como Plan de Pensiones, Plan de Compra de Acciones, Seguro Médico y Seguro de Vida;</li><li>?? Subvención de comidas, precios ventajosos en la compra de productos hp, acceso a "créditos de emergencia" y subvenciones para actividades deportivas tales como gimnasia, vela, baloncesto, fútbol, etc.</li></ul>
<p><b>IBM</b> <a href="http://www.ibm.com/ibm/es/">http://www.ibm.com/ibm/es/</a></p> <p><b>Teletrabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>?? IBM ofrece a empleados y empleadas la más avanzada tecnología para que tengan la máxima flexibilidad: ordenadores portátiles, teléfonos móviles, correo electrónico e Internet, videoconferencia, etc. Estudia abrir teleoficinas en los alrededores de Madrid. Se ofrece la posibilidad de trabajar desde casa el 80% del tiempo.</li></ul> <p><b>Otros programas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>?? Programa Movility gracias al cual más del 60% de los y las profesionales de IBM cuentan con los medios necesarios para trabajar virtualmente desde cualquier sitio.</li><li>?? Flexibilidad total de horarios: los empleados y las empleadas del área de servicios de IBM tienen libertad para comenzar la jornada laboral en casa (se conectan, descargan el correo electrónico, preparan el trabajo, etc.) y dirigirse al centro de trabajo cuando así lo deseen. No hay control de presencia, se valora el trabajo en función de la consecución de objetivos. Jornada laboral comprimida para casos individualizados.</li><li>?? Creación de foros y órganos en los que las mujeres trabajadoras discuten, proponen ideas y llevan a cabo el seguimiento de las acciones solicitadas (Ej. Consejo Europeo de Mujeres Líderes, formado por 17 mujeres de toda Europa, tiene la misión de ir constatando las necesidades que las mujeres como líderes tienen dentro de IBM, estudiar los progresos, los inhibidores del progreso, aportar soluciones, etc.).</li><li>?? Formación continua;</li><li>?? Intranet en la que empleados y empleadas pueden encontrar toda la información para pedir permisos -vacaciones, enfermedad- plantear situaciones extralaborales -matrimonio, paternidad, jubilación-, ayudas para la enseñanza o problemas de salud.</li><li>?? Cuando un trabajador toma una baja laboral larga -de seis meses o más- por enfermedad propia o de un familiar, siempre se sule su ausencia con otro empleado para no destruir el clima laboral. Además, la vuelta al puesto de trabajo está garantizada en las mismas condiciones.</li><li>?? Año sabático, durante el que se percibe el 25% del salario cada mes, siguiendo de alta en la empresa.</li></ul>

<p><b>Deloitte &amp; Touche</b> <a href="http://www.deloitte.es/">http://www.deloitte.es/</a></p> <p><b>Semana laboral comprimida:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>?? Siempre que no se exceda en un día libre a la semana.</li></ul> <p><b>Otros programas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>?? Flexibilidad de horarios;</li><li>?? Trabajo a tiempo parcial y trabajo compartido;</li></ul>
---



?? Posibilidad de vacaciones extras no remuneradas;  
?? Teletrabajo;  
?? Global Development Programs para profesionales entre 26 y 40 años de edad con más de dos años de experiencia en la firma. Para contratos de dieciséis meses en cualquier país del mundo, la consultora forma al candidato durante seis meses, le asigna un tutor, le financia todos los viajes de ida y vuelta y le asegura un ascenso en categoría y sueldo a su vuelta.

#### **a) Horarios flexibles**

Mediante esta práctica las personas empleadas asumen el control sobre su horario de trabajo, introduciendo variaciones en la dedicación diaria acorde con las necesidades que les marque su agenda.

Lo esencial en estos horarios flexibles es que al permitir a la persona trabajadora determinar libremente el momento de entrada y salida se reducen los retrasos y el absentismo laboral, toda vez que incrementa la motivación y constituye un interesante incentivo a la hora de la contratación y retención.

Esta práctica no es adecuada en sectores donde la naturaleza del trabajo requiere la presencia física del empleado o la empleada en determinados momentos.

#### **b) Teletrabajo**

Otra posibilidad consiste en dar discreción al empleado para que desarrolle su labor desde casa. El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la telemática favorecen esta posibilidad, permitiendo a las personas empleadas una mejor optimización de su tiempo, evitando el trabajo innecesario así como una distribución equilibrada del trabajo entre los y las empleadas.

Entre las desventajas para la empresa se encuentra el alto coste inicial que supone proveer la infraestructura necesaria, así como las dificultades de supervisión del trabajo. Desde el punto de vista de la persona trabajadora el aislamiento, la reducción de las condiciones de seguridad y de las posibilidades de promoción constituyen factores que juegan en detrimento de esta opción.

A pesar de los beneficios y la atención que suscita esta práctica muy pocos convenios colectivos contienen previsiones de teletrabajo.

#### **c) Semanas laborales comprimidas**

Esta práctica permite a las personas empleadas trabajar más horas durante algunos días a la semana a cambio de una reducción de los días laborables.

La semana comprimida, si bien no es el medio idóneo para equilibrar vida laboral y familiar, reduce las horas extra y permite a la persona asalariada el disfrute de fines de semana más largos o periodos vacacionales extra.

Entre las modalidades destacan la agenda 4/10 (la persona organiza su trabajo a lo largo de 4 días con una jornada laboral de 10 horas y a cambio obtiene el quinto día libre) y la agenda 9/9 (supone trabajar durante 9 días de 10 con una dedicación de 9 horas diarias).

#### **d) Horas por año**

Lo esencial en esta práctica es que permite a la persona empleada, dentro de ciertos límites, elegir los días y las horas en las que desarrollará su trabajo, con la única exigencia de cubrir un determinado número de horas al año. El cálculo puede hacerse sobre la base de periodos más cortos (trimestral, mensual, semanal, etc.)



### e) Puestos compartidos

Aunque tiene muchas ventajas, esta es una práctica que se utiliza muy poco en las empresas. Permite 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. Una modalidad consiste en asumir funciones completas ejercidas a tiempo parcial.

Esta práctica favorece la flexibilidad, el apoyo mutuo y asegura la continuidad del trabajo en caso de baja de alguna de las partes. Frente a la reducción de jornada, el trabajo compartido permite el mantenimiento de la categoría profesional del puesto con los consiguientes beneficios laborales.

### f) Reducción de jornada

Hasta que el niño o niña cumpla los seis años, tanto el padre como la madre pueden optar por reducir un tercio o la mitad de la jornada con la consiguiente reducción de salario.

### g) Trabajo a tiempo parcial

El 81% de las jornadas a tiempo parcial son desempeñadas en España por mujeres, cifra que, según datos de UGT, aumenta hasta el 99,6% en el caso de reducciones de jornadas por motivos familiares.

Junto con sus beneficios, es necesario valorar los perjuicios de esta práctica en cuanto a los costes de reducción de cobertura social, cotizaciones a la Seguridad Social, promoción laboral, etc.

## Políticas excepcionales

En ocasiones las políticas de flexibilidad no bastan para equilibrar las exigencias del trabajo y la vida privada. Ambas esferas están sujetas a constantes fluctuaciones que determinan las concretas demandas y necesidades de conciliación de las personas que trabajan en una empresa. Las políticas excepcionales están llamadas a solucionar estas situaciones.

### VODAFONE

<http://www.vodafone.es>

#### Baja maternal/ paternal:

- ? ? La baja de maternidad se amplía de 16 a 18 semanas y se puede pedir el permiso retributivo con quince días de antelación a la fecha prevista de alumbramiento.
- ? ? Ampliación del descanso por maternidad en caso de nacimiento múltiple de las 18 semanas previstas por la ley a dos semanas más por cada hijo o hija a partir del segundo hijo o hija en el mismo parto (Ej. En caso de trillizos el descanso sería de 20 semanas), con posibilidad de adelantar el permiso 15 días antes del parto.
- ? ? Ampliación del permiso paternal de dos a cinco días.

#### Otros programas:

- ? ? Ampliación del periodo de lactancia de una a dos horas diarias durante 12 meses sin reducción de salario, en lugar de los 9 meses de los que habla la ley.
- ? ? Ayuda económica por cada hijo o hija de edades comprendidas entre 0 y 4 años en concepto de guardería u otros cuidados para todo el personal.
- ? ? Permiso retribuido para casos de hospitalización de familiares hasta segundo grado de consanguinidad.
- ? ? Permiso de cuatro años por cuidado de hijos e hijas durante el cual la compañía cotiza a la seguridad social por la persona trabajadora y le garantiza el reingreso automático



- transcurrido dicho período de tiempo.
- ? ? Ampliación de la excedencia por cuidado de hijos e hijas a casos de acogimiento permanente o preadoptivo.
  - ? ? Excedencia de un año por cuidado de familiares hasta el segundo grado de consanguinidad, que por razones de edad o enfermedad no puedan valerse por si mismo y no desempeñen actividad retribuida.
  - ? ? En el caso de las personas expatriadas, Vodafone busca trabajo para el cónyuge y marca un plan de integración familiar. En algunos casos, da la posibilidad de probar de dos a seis meses en el país de destino.

#### CAJA MADRID

<http://www.cajamadrid.es>

#### Cuidados especiales:

- ? ? Reducciones de jornada laboral para madres que deban cuidar a un hijo enfermo

#### Otros programas:

- ? ? Permiso de maternidad: diez días hábiles adicionales y cinco días más para asuntos relacionados con su maternidad que pueden coger a lo largo del año. Siempre se supe una baja de maternidad con un contrato externo.
- ? ? Se intenta acercar el lugar de trabajo o la oficina al domicilio de las empleadas que son madres.
- ? ? Sistema de Fondo de Pensiones para empleados y sistema de previsión de riesgos.
- ? ? Interesantes descuentos en guarderías, gimnasios y agencias de viajes e información para el cuidado de personas ancianas.
- ? ? Se miden los resultados, no la presencia y para lograr los objetivos se cuenta con tres medios: política de comunicación, medición del ambiente de equipo y unidad y encuesta sobre el clima interno.

#### a) Baja maternal o paternal

El propósito de este tipo de beneficio es permitir a las madres y los padres permanecer ausentes del trabajo tras el nacimiento, acogida o adopción de un hijo o hija. Muchas empresas españolas exceden las prestaciones garantizadas por la ley para las bajas por maternidad - reducción de jornada, período de lactancia, excedencia, etcétera- para mejorar la flexibilidad laboral.

En los países nórdicos se han abandonado los esquemas tradicionales y se ha revalorizado la paternidad sin rebajar los derechos de las mujeres. Es el caso de Finlandia donde el 65% de los padres pide permisos paternales. En cambio en España nuestra legislación no reconoce el permiso de paternidad, y sólo si la madre cede parte de su tiempo podrá disfrutar el padre de una baja remunerada. Con todo, los permisos de paternidad han aumentado en 2002 el 22%.

#### b) Excedencia para atender a los hijos

Los padres y las madres pueden elegir una excedencia de una duración acordada para educar a sus hijos pequeños, siempre que acepten no recibir sueldo durante ese periodo. La ley les garantiza el derecho de volver a su puesto de trabajo previo a la excedencia.

#### c) Días libres por razones personales



Este tipo de beneficio suele estar contemplado en las legislaciones laborales. A través de esta categoría la empresa puede proporcionar a los empleados y empleadas la opción de tomarse periodos libres de tiempo, remunerados o no, para atender obligaciones familiares o compromisos personales sin necesidad de recurrir a los días de vacaciones.

**d) Baja por enfermedad**

Posibilita a los empleados y empleadas tomarse días libres por enfermedad sin necesidad de aportar certificado de baja médica.

**e) Cuidados especiales**

Las personas que con hijos, hijas o personas ancianas enfermas a su cargo deseen, por causa justificada, tomarse un tiempo sin cobrar tienen garantizada la posición inicial a su regreso. Algunas empresas proporcionan apoyo profesional para ayudar al empleado o empleada a sobrellevar la situación.

**f) Tiempo sabático**

Pensado para trabajadores y trabajadoras con cierto grado de antigüedad, les faculta a tomarse un periodo sabático de duración variable, durante el cual se les pagará un porcentaje de su salario. La empresa garantiza el puesto inicial tras la reincorporación.

**g) Vacaciones no pagadas**

Algunos convenios colectivos contemplan la posibilidad de tomarse unas vacaciones extra de una duración variable de días anuales no remunerados.

**Servicios**

Otra categoría distinta está integrada por diferentes tipos de servicios que reducen la carga de las personas empleadas fuera de la empresa.

**MERCADONA**

<http://www.mercadona.es>

**Guarderías:**

? ? La cadena cuenta con dos guarderías con horarios de 6:00 horas a 14:00 horas y de 14:00 horas a 22:00 horas. Tiene una plantilla de educadores de diferentes titulaciones (educación infantil, magisterio, pedagogía, etc.) que permite llevar a cabo 7 unidades de programación escolar por año. Las guarderías disponen de sala de psicomotricidad, aseos adaptados para las diferentes edades, jardines y zonas de recreo. Para su gestión se ha contratado a una empresa especializada, con una reconocida experiencia en la educación infantil.

**Otros programas:**

- ? ? Seguro de vida por el que, en caso de defunción de un trabajador o trabajadora, el cónyuge recibe su sueldo anual y la posibilidad de trabajar en Mercadona.
- ? ? A los hijos de la persona difunta se les paga la educación y, una vez la finalizan, se les ofrece también la posibilidad de empezar a trabajar en la compañía.
- ? ? Compromiso de intentar que los empleados y empleadas vivan a menos de quince minutos de su puesto de trabajo.
- ? ? Política interna de promoción



### **Caja General de Ahorros de Granada**

<http://caja.caja-granada.es/Visual/principal.asp>

#### **Ayudas económicas:**

?? Creación de Caja Solidaria. Pretende ayudar económicamente para conciliar la vida familiar y profesional, sobre todo en las actividades formativas y en las reuniones laborales que hay que realizar en horario extralaboral. Cualquier trabajador o trabajadora de la Caja General que quiera se asocia, paga una cuota-matrícula de 500 pesetas y una cuota mensual de 300 pesetas y con ello tiene derecho a que una empresa, que se dedica a la atención de personas mayores, de discapacitados, a la atención domiciliaria en definitiva, le preste sus servicios.

#### **Otros programas:**

?? Gabinete de la mujer / Agente para la igualdad.

?? Centro Infantil en la nueva Sede Social.

#### **a) Guarderías**

Según un estudio publicado por el Instituto de Estudios Fiscales en España sólo el 2% de los niños de 0-3 años tiene plaza en guarderías públicas. Los servicios de guardería en el centro de trabajo o en las inmediaciones del mismo reducen una de las principales causas de estrés en empleados y empleadas, e inciden positivamente en eliminar la impuntualidad laboral. No tiene por qué tratarse de un servicio propio de la empresa, pudiendo concertarse la prestación del servicio a través de empresas externas.

En los últimos meses han surgido distintas iniciativas en el panorama empresarial español. Mercadona, El Pozo y la Armada española son algunas de las iniciativas más destacadas.

#### **b) Ayudas económicas para gastos por cuidado de hijos e hijas y personas mayores**

La empresa puede ofrecer apoyo financiero para pagar estos servicios fuera de la empresa. El apoyo puede ofrecerse de distintas maneras: dinero, descuentos en centros locales de estos servicios, y vales especiales que sólo pueden ser utilizados para pagar estos servicios.

#### **c) Servicios de información**

Algunas empresas ponen a disposición de su plantilla servicios de información y asesoramiento sobre distintos aspectos relacionados con el equilibrio trabajo y vida (asistencia domiciliaria, ayuda técnica, etc.)

#### **d) Beneficios extrajurídicos: Planes de pensiones, seguros de vida, seguros médicos, otros**

Las empresas pueden aplicar políticas relativas a beneficios sociales –seguros, tickets de comida u otras ayudas materiales que pueden ayudar a sacar adelante a la familia-.

#### **e) Formación**

La mayoría de las empresas invierten en la formación de sus empleados y empleadas como un activo de futuro.

#### **f) Mentoría profesional**



Herramienta de desarrollo individual basada en la asignación de una personas con experiencia en la organización, que ayuda al colaborador a comprender temas personales, organizativos o políticas que afecten a su desempeño.

En algunas empresas esta herramienta se ejercita mediante los *assessment centres*, centros de evaluación desde donde la empresa afronta la contratación o formación de su personal, a través de una serie de test clásicos y pruebas interactivas que proporcionan una visión objetiva de las habilidades y capacidades de los empleados y empleadas.

Algunas empresas prestan estos servicios incluso una vez finalizada la relación laboral con la persona empleada, es el caso de *The Boston Consulting Group* que tiene un servicio dirigido a antiguos miembros de la plantilla para ayudarles en su carrera profesional y en la búsqueda de otro empleo.

#### g) Cheques servicio

Instrumento de pago alternativo, dirigido a favorecer la solvencia de la demanda disminuyendo el coste-hora al usuario del servicio, sin que esa reducción de precio recaiga sobre la empresa que está ofertando el servicio.

#### Apoyo profesional

Esta categoría trata de combatir en unos casos y prevenir en otros, las presiones y preocupaciones que con origen en el conflicto vida familiar-vida laboral aquejan a la persona trabajadora.

#### Sanitas

<http://www.sanitas.es>

#### Programas de salud:

- ? ? Apoyo psicológico y educación para la salud física (gimnasio abierto 12 horas) y mental (habilidades sociales, gestión del estrés, respiración, etc.);
- ? ? Servicio médico;
- ? ? Edificio ecológico, salas de descanso.

#### Otros programas:

- ? ? Jornada de 33h 20' semanales;
- ? ? 29 días laborales de vacaciones al año;
- ? ? Viernes por la tarde libre; se procura no poner reuniones a última hora de la tarde;
- ? ? Horario intensivo durante los meses de verano;
- ? ? Cursos de formación durante el horario laboral;
- ? ? Permisos, excedencias, flexibilidad, horarios reducidos a disposición de los padres y las madres.
- ? ? Asesoría jurídica y fiscal para las personas empleadas;
- ? ? Información a disposición de trabajador o la trabajadora sobre colegios, guarderías, ayudas domésticas, etc.;
- ? ? Formación continua a toda la plantilla;

#### a) Programas de salud

La salud no es únicamente la ausencia de enfermedad, es un concepto integral en el que influyen tanto la ausencia de enfermedad física y psíquica como las relaciones



satisfactorias con las personas, los diferentes entornos en los que nos movemos y la propia relación y percepciones personales.

Un entorno saludable de trabajo resulta satisfactorio para todas las personas que trabajan en la empresa.

#### **b) Programas de Asistencia a Empleados (EAP/EFAP)**

Mediante los Programas de Asistencia a Empleados las empresas ponen a disposición de sus trabajadores y trabajadoras un servicio integral de asesoramiento de mano de especialistas psicólogos, médicos, abogados, etc. que les ayude a solucionar problemas de productividad asociados a las más diversas cuestiones (personales, financieras, alcohol, drogas, estrés, matrimonio, etc.). Este servicio puede ofrecerlo la empresa directamente o mediante subcontrata.

## **6. Cultura empresarial**

A pesar del incremento constante del número de mujeres que accede al mercado laboral y su presencia cada vez más visible, incluso a nivel directivo, en las organizaciones empresariales, se continúa esperando de la persona trabajadora que reúna ciertas cualidades de las tradicionalmente consideradas "masculinas". Se valora que dicha persona anteponga a todo su "carrera profesional"; que centre su vida en el trabajo; que esté en condiciones de dedicar al trabajo largas jornadas para adaptarse al rápido ritmo de producción que requiere el mercado mundializado; que pueda ajustar su vida familiar a las exigencias del trabajo, cuando éste lo demande; y que, en fin, no esté coartado por unas obligaciones familiares que reclamen su dedicación a ellas. En los nuevos usos laborales, no es infrecuente que las empresas inicien la jornada con desayunos de trabajo y las concluyan con sesiones de planificación que se prolongan durante la cena. Y los programas de formación pueden requerir del trabajador o la trabajadora prolongadas ausencias del hogar.

Con estos referentes resulta evidente que las políticas formales no son suficientes para crear un entorno compatible con la familia (Chinchilla 2001). Varios estudios demuestran que la cultura de empresa, y en concreto la actitud del personal directivo, juega un papel importante porque decide qué procedimientos formales se llegan a implantar y cómo se aplican día a día.

Mientras la cultura de empresa contradiga las políticas formales, las personas empleadas serán reacias a utilizar las políticas por miedo a ser represaliadas por sus colegas o el personal directivo, y a largo plazo por temor a su futuro en la empresa.

En algunas empresas, especialmente en el sector de la consultoría, existe una regla tácita de ascender o marcharse.

## **7. Horarios comerciales, escolares y públicos**

Para terminar, aunque fuera de la empresa privada, no podemos olvidar que el desfase existente entre los horarios laborales y los servicios a la ciudadanía, sean estos públicos o privados, incrementa las dificultades que las personas trabajadoras tienen que superar para compatibilizar la esfera productiva y la reproductiva.

Según afirma Flaquer en su obra *Las políticas familiares en una perspectiva comparada*, el tema de la compatibilidad de los horarios de los establecimientos comerciales,



escolares y de servicios públicos ha empezado a tomar un cierto relieve dentro del ámbito de la conciliación entre la vida familiar y profesional.

Los centros escolares, la banca, la administración y los establecimientos comerciales continúan respondiendo a un modelo de familia mantenedor/ ama de casa que ya no se corresponde con la realidad y plantea serias dificultades a aquellas personas que están sujetas a un horario laboral "tradicional".

Sin embargo, no es esta una cuestión pacífica en la medida en que una mayor flexibilidad en la prestación de estos servicios conllevaría la reproducción y agravamiento del conflicto vida-trabajo experimentado por la plantilla de personal de los sectores implicados.

## 8. Conclusión

La necesidad de conciliar vida familiar y laboral se ha revelado como uno de los grandes retos a los que se enfrenta el mundo empresarial, cada vez más consciente del alto valor del capital humano disponible. La necesidad de sentirse valorado, atendido, escuchado, recompensado son las variables que fidelizan la plantilla, configurando el entramado de fuerzas que convierten a una empresa en competitiva y exitosa.



## ALGUNAS IDEAS PARA REVITALIZAR TU EMPRESA

La conciliación vida-trabajo no tiene por qué ser necesariamente una cuestión de dinero, a veces basta con echarle un poco de imaginación o aplicar la más simple de las lógicas.

1. Programa las reuniones dentro del horario normal de trabajo;
2. Asegúrate de que tus empleadas y empleados disfrutan de sus vacaciones cuando les corresponde;
3. Flexibiliza los horarios de entrada y de salida;
4. Permite cierto grado de auto-organización horaria;
5. Adopta un acepción amplia de "familia" cuando se trate de cuidados a personas enfermas;
6. Crea un servicio de guardería o concierta con una empresa externa la prestación del servicio;
7. Desarrolla un plan de "nos mantenemos en contacto" dirigido a las mujeres que estén de baja por maternidad;
8. Permite el uso de teléfonos móviles para casos excepcionales;
9. ....
10. ....

Y ¿Por qué no organizar un concurso sobre buenas ideas para conciliar vida y trabajo en el que participen las propias protagonistas, esto es, las empleadas y empleados de la compañía?



## ANEXO 1

### Recursos de interés relacionados con la Conciliación Vida Familiar-Vida Profesional

Existe un importante número de organizaciones y sitios web que proporcionan interesantes recursos para las personas interesadas en el tema de la integración vida familiar-vida laboral. A continuación procedemos a referir algunos de esos enlaces.

#### Asociaciones sin ánimo de lucro, Organizaciones Sindicales y Empresas

##### Alliance of Work Life Professionals (AWLP)

Organización que aglutina profesionales del mundo de los negocios, la academia, y el sector público con el objetivo de trabajar en pro de lograr un equilibrio más sano entre la vida y el trabajo. Anualmente organiza una conferencia y la concesión de premios a la innovación empresarial, todo ello desde la perspectiva de la conciliación vida y trabajo.

<http://www.awlp.org>

##### Asociación Española de Teletrabajo

La Asociación Española de Teletrabajo es una organización sin ánimo de lucro que tiene como objetivo primordial la promoción e implantación del teletrabajo en España. Ofrece, a través de su página web, estadísticas e informes sobre la implantación del teletrabajo, acceso a la revista de la asociación, guías de buenas prácticas y experiencias.

<http://www.aet-es.org>

##### Asociación Mujer Proyecto FyT (Familia y Trabajo)

Asociación integrada por un grupo de profesionales preocupados por recuperar el valor de la aportación de la mujer a la sociedad. Su objetivo es crear una corriente positiva de pensamiento que permita que la mujer se desarrolle de forma completa a nivel social, familiar y profesional sin necesidad de tener que elegir entre uno u otro ámbito.

<http://www.mujerfyt.com/mujerfyt/index.htm>

##### Business for Social Responsibility

Organización global que asiste a sus compañías miembros en la consecución del éxito empresarial sin desatender exigencias éticas, sociales, comunitarias y medioambientales. Proporciona información, herramientas, formación y asesoría en aras a hacer de la responsabilidad social de la empresa una parte integral de la estrategia corporativa.

<http://www.bsr.org>

##### Catalyst

Organización dedicada a la investigación y al impulso del avance de las mujeres en el mundo de los negocios. Anualmente otorga un premio a las iniciativas más novedosas que favorezcan la contratación, el desarrollo y la promoción de las mujeres en puestos directivos. En su página web se pueden encontrar referencias a los estudios e investigaciones llevados a cabo por esta organización en colaboración con otras instituciones.

<http://www.catalystwomen/research/work.htm>

##### Center for Ethical Business Cultures

Esta página contiene numerosas referencias a recursos web y publicaciones relativas a la ética empresarial, la responsabilidad corporativa, la diversidad, el liderazgo y la globalización. Asimismo, contiene un importante catálogo de recursos en materia de conciliación vida y trabajo accesibles íntegramente on-line. Brinda a la persona usuaria la posibilidad de entrar a tomar parte en la *Work-life Network*.



<http://www.cebcglobal.org>

### **Employers for Work-Life Balance**

Colectivo formado por empresarios y empresarias de pequeñas y grandes empresas que ven en la consecución del equilibrio trabajo y vida una variable insoslayable en el mundo de los negocios actual. Ponen a disposición del público detallados dossiers con las experiencias desarrolladas en distintas empresas inglesas, así como legislación, opiniones de personas expertas, enlaces, etc.

<http://www.employersforwork-lifebalance.org.uk>

### **Families and Work Institute**

Organización sin ánimo de lucro que lleva a cabo investigaciones sobre los cambios operados en el entorno de la familia actual y sus relaciones con el trabajo y la comunidad. A través de su página web es posible acceder a documentación on-line.

<http://www.familiesandwork.org>

### **Flexexecutive**

Empresa especializada en cuestiones relacionadas con la flexibilidad laboral y la integración trabajo y vida que realiza, para otras empresas, labores de consultoría, contratación y soluciones técnicas desarrolladas todas ellas sobre la base de una extensa actividad investigadora. Anualmente organiza "la quincena de la conciliación vida/ trabajo" a lo largo de la cual tienen lugar conferencias, grupos de trabajo y concursos de ideas de los que la página da cumplida información. Dispone, a su vez, de un apartado de casos prácticos de empresas con las que han trabajado en la implementación de estas medidas de conciliación.

<http://www.flexexecutive.co.uk/>

### **Flexibility at Work**

Empresa consultora australiana que ofrece la posibilidad de adquirir, a través de su página web, los materiales audiovisuales de las conferencias sobre conciliación vida y trabajo, y diversos libros editados por ella.

<http://flexibility.com.au>

### **Great Place to Work Europe**

Más de 20 años de experiencia evaluando empresas a nivel mundial avalan las actividades de este Instituto. Durante los últimos 5 años ha destacado por la confección de la lista de las 100 mejores empresas para trabajar, práctica que actualmente desarrolla en 23 países y se ha convertido en referencia de calidad. Entre los elementos que hacen de una empresa un "buen lugar de trabajo" se incorporan criterios de igualdad de oportunidades.

<http://www.greatplacetowork.com>

### **Investors in People**

Empresa consultora inglesa que ofrece un modelo concreto de conciliar vida familiar y vida laboral, información práctica, así como casos reales de empresas que han adoptado programas de conciliación.

<http://www.iipuk.co.uk/IIP/Internet/Models/Hidden/WorkLifeBalance/default.htm>

### **Mujeres Universia**

En su apartado de empleo, esta asociación ofrece información legal, datos sobre qué políticas familiares se llevan a cabo en algunos países de la UE, listado de asociaciones de ámbito nacional, ideas para conciliar. Interesante el índice de empresas españolas familiarmente responsables.

<http://mujeres.universia.es/index.jsp>

### **Natalidad y Trabajo**



Plataforma para ayudar a hombres y mujeres a alcanzar un equilibrio entre vida familiar y profesional.

<http://www.natalidadytrabajo.org/>

### **New Ways to Work**

Grupo de trabajo que centra sus esfuerzos en la experimentación, difusión y promoción de nuevas maneras de trabajar –trabajo compartido, flexibilidad, reducciones de jornada, etc.– como medio para abordar las distintas dimensiones socio-económicas relacionadas con el empleo.

<http://www.nww.org/>

### **Nuevas Formas de Trabajo**

Empresa consultora madrileña que ha participado en distintos programas y proyectos de actuación (Penates I, Penates II, Manage I, Manage II, Don@ I, Diké, Don@ II), cuya estrategia es integrar la igualdad de oportunidades, la conciliación de la vida profesional y las responsabilidades domésticas, así como la difusión de buenas prácticas e iniciativas europeas.

<http://www.nuevasformasdetrabajo.org/>

### **One Small Step**

Fundada en 1968, esta asociación de empresarios y empresarias trabaja en favor del desarrollo de iniciativas favorables a la conciliación vida familiar vida profesional en las empresas del área de San Francisco, USA. A través de su página web facilita el acceso a estudios y publicaciones propias, información sobre eventos y conferencias.

[http://www.onesmallstep.org/OSS\\_work\\_life.html](http://www.onesmallstep.org/OSS_work_life.html)

### **Opportunity Now**

La campaña Opportunity Now nace en 1991 de la mano del IDS (Income Data Services) con objeto de concienciar al colectivo empresarial acerca de los beneficios que favorecer el incremento de la calidad y la cantidad de la participación de las mujeres como fuerza de trabajo a todos los niveles, tiene para la marcha del negocio. En la campaña participan más de 350 empresas del sector público, privado y de la educación, y cada vez es mayor la presencia de empresas pertenecientes a sectores de los que las mujeres han estado tradicionalmente excluidas.

<http://www.opportunitynow.org.uk>

### **Parents at Work**

Organización nacida con vocación de ayudar a hijos e hijas, padres y madres con empleo remunerado y sus empleadores y empleadoras a encontrar una mejor forma de conciliar la vida profesional con la vida familiar. Anualmente convoca los premios al mejor empresario o empresaria del año y mejor jefe o jefa.

<http://www.parentsatwork.org.uk>

### **Striking the Balance**

Creado por el *Royal Borough of Kingston*, este proyecto trabaja sobre todos los aspectos de la conciliación vida familiar/ vida laboral, políticas de empleo familiarmente responsable, y flexibilidad laboral.

<http://www.strikingthebalance.org>

### **TCA**

Organización europea dedicada al teletrabajo que proporciona consejo y asesoría a nivel particular y corporativo sobre cómo teletrabajar, necesidades tecnológicas, casos prácticos, legislación, etc. Edita la revista bimensual "Teleworker" disponible on-line.

<http://www.tca.org.uk>



### **The Work Foundation**

Centro independiente sin ánimo de lucro que lleva a cabo investigaciones, campañas e intervenciones prácticas, a través de las cuales aspiran a mejorar la productividad y la calidad de vida laboral en el Reino Unido. Contiene una extensa relación de las investigaciones llevadas a cabo en los últimos años en materia de trabajo y vida.  
<http://www.theworkfoundation.com/index.jsp>

### **TUC**

Esta Asociación sin ánimo de lucro, la más grande dedicada al voluntariado de Gran Bretaña, ha liderado gran número de proyectos de conciliación trabajo y vida, entre los que destaca "Time of our lives" que trata de combinar el servicio de calidad al cliente con el control de las horas de trabajo. En su página web se pueden encontrar buenas prácticas tanto del sector público como del privado, la posibilidad de suscribirse a un servicio gratuito de noticias y otros recursos web.

<http://www.tuc.org.uk/changingtimes>

### **Winning Workplaces**

Organización sin ánimo de lucro que proporciona información, formación, ideas y herramientas orientadas a facilitar a las pequeñas y medianas empresas la consecución de lugares de trabajo óptimos, en la convicción de que mejores lugares de trabajo redundan en mejores resultados empresariales. En su página web se pueden encontrar casos prácticos reales, recursos bibliográficos, un foro en el que realizar consultas, etc.

<http://winningworkplaces.org>

### **Work & Family Connection**

Página que ofrece, previa suscripción, referencias actualizadas mensualmente de las últimas novedades en materia de medidas conciliación adoptadas por empresas norteamericanas.

<http://www.workfamily.com>

## **Bibliotecas on-line**

### **Bussiness Research Library**

Referencias actuales sobre recursos bibliográficos en materia de conciliación vida-trabajo.

<http://www.icpas.org/icpas/library/bib-work-life.htm>

### **The British Library**

Creada en 1972, a partir de la fusión de los fondos de varias bibliotecas nacionales inglesas, contiene un exhaustivo listado de la bibliografía más actualizada en la materia.

<http://www.bl.uk/services/information/r4rflexw.html>

## **Centros y Proyectos Universitarios**

### **Centre for Families Work and Well-Being**

Creado en 1998, y dependiente de la Universidad de Guelph (Canada), se trata de un novedoso centro de formación e investigación interdisciplinar que trata de dar respuesta a los cambios que se están operando en el mundo laboral. Lleva a cabo análisis tanto de políticas públicas como privadas, identificando buenas prácticas y desarrollando recursos útiles para el mundo empresarial y para las personas encargadas de diseñar las políticas públicas.

<http://worklifecanada.ca>



### **European Work and Employment Research Centre**

Nace en 1994, en el seno del Manchester School of Management, con objeto de profundizar en el análisis interdisciplinario y comparado del mundo del trabajo y del empleo. Desde su fundación, ha jugado un importante papel en el desarrollo de las políticas de igualdad de oportunidades de la Comisión Europea, habiendo sido encargado de coordinar diferentes redes de personas expertas para el estudio del género y el mercado laboral (EGGE).

<http://www.umist.ac.uk/management/ewerc>

### **Los Tiempos de Nuestras Vidas**

Página web del estudio desarrollado dentro del marco del proyecto europeo EQUAL en el que, por un lado se investigarán y analizarán, mediante una metodología participativa en la que intervengan todos los actores sociales, los principales obstáculos que encuentran las mujeres para conciliar la vida familiar y la profesional. Por otro lado, las necesidades sociales detectadas permitirán la preparación de un proyecto de formación y de creación de empresas en servicios de proximidad, dirigido a hombres y mujeres que han abandonado el mercado de trabajo y tienen dificultades para reincorporarse a este.

<http://www.dguadalajara.es/conciliacion/main.htm>

### **Proyecto CONCILIA**

Página web del proyecto europeo encaminado a contribuir a desarrollar un nuevo marco de relaciones sociales fundamentado en la interrelación de los ámbitos público y doméstico y la superación de la división sexual del trabajo, así como reducir los efectos perniciosos que la distinta distribución de responsabilidades familiares produce en el mundo laboral y que derivan en distintas formas de discriminación. Ofrece documentación on-line y un servicio de noticias muy interesante.

[www.murciaconcilia.com](http://www.murciaconcilia.com)

### **Sloan Work and Family Research Network**

La red, apoyada por el *Boston College* y la *Alfred P. Sloan Foundation*, proporciona recursos de toda índole y construye conocimiento que pone al servicio del personal académico, investigador, analistas, líderes empresariales, y otras personas interesadas en el mundo de la conciliación trabajo y vida.

[http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/index.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/index.html)

### **The Center for Gender in Organizations**

Este centro, dependiente de la Escuela de Negocios de la Universidad Simmons, estudia la manera de impulsar la combinación de variables de igualdad y efectividad en organizaciones de todos los ámbitos de actividad, con o sin ánimo de lucro, a nivel mundial. La página web contiene resúmenes de los artículos e investigaciones desarrolladas en el centro.

<http://www.simmons.edu/gsm/cgo/index.html>

### **The Fatherhood Project**

Página web del proyecto de investigación y educación nacido en el seno del *Families and Work Institute* que examina el futuro de la paternidad, desarrolla medios que permitan a los hombres implicarse en el cuidado de los hijos e hijas y estudia el impacto que, en el lugar de trabajo, puede acarrear la asunción de dicho rol por parte de los hombres. La página web contiene un listado de otras páginas que tratan el tema de la paternidad.

<http://www.fatherhoodproject.org/>

### **The Work-Life Research Centre**

Centro virtual de investigación fundado por profesores y profesoras universitarias en el que los conocimientos académicos se complementan con las mejores prácticas empresariales en el ámbito de la conciliación vida laboral- vida familiar. Proporciona interesante información estadística y legal sobre las políticas familiares adoptadas en los distintos países miembros de



la UE. Actualmente lleva a cabo una investigación en colaboración con la Keele University acerca de los efectos del exceso de trabajo, cuyos resultados están disponibles en <http://www.24-7survey.co.uk>  
<http://www.workliferesearch.org>

#### **Wharton Work/ Life Integration Project**

Página web del proyecto de investigación en cuyo marco se han organizado unas mesas redondas orientadas al estudio del papel que juegan los gestores empresariales en la generación del cambio cultural necesario para lograr la armonización vida y trabajo. Se han estudiado los casos de Allied Signal, Ernst & Young, SAS Institute y Seagate Technology.  
<http://worklife.wharton.upenn.edu>

#### **Work Life Resource Centre**

Centro dependiente de la Universidad de Michigan cuya finalidad consiste en ayudar a los empleados y empleadas de dicha universidad a lograr la integración entre vida familiar y vida laboral. Ofrece un completo listado de bibliografía norteamericana sobre el tema.  
<http://www.umich.edu/~hrra/worklife/links.htm>

### **Revistas y Publicaciones**

#### **Fortune Magazine "100 Best Companies to Work For" List**

Publicación periódica de negocios entre cuyos conocidos rankings destaca la categoría de "las mejores compañías para trabajar". En la confección de este top 100 se tienen en cuenta, entre otros, criterios de conciliación vida y trabajo.  
<http://www.fortune.com/fortune/bestcompanies>

#### **Working Mother Magazine "100 Best Companies for Working Mothers" List**

Publicación norteamericana que aborda con una perspectiva práctica los temas que preocupan a las mujeres que simultanean o tratan de simultanear su papel de madre y trabajadora remunerada. Anualmente elaboran una lista de las mejores empresas para trabajar si tu perfil encaja con el de la "madre trabajadora".  
<http://www.workingmother.com/>

#### **Expansión y Empleo**

Periódico económico con una importante sección de recursos humanos en la que se da especial relevancia a nuevas prácticas, la flexibilidad y las políticas de igualdad. Concede un premio a la innovación en recursos humanos  
<http://www.expansionyempleo.com/edicion/indice/0.2457.1270.00.html>

### **Organizaciones Gubernamentales y Supragubernamentales**

#### **Australian Workplace**

Contiene abundante información sobre cómo abordar políticas de conciliación en los lugares de trabajo, buenas prácticas empresariales, bibliografía comentada, así como una completa base de datos de convenios colectivos que contienen cláusulas para favorecer la conciliación vida y trabajo.  
<http://www.workplace.gov.au>

#### **Department of Trade and Industry- Work/ Life Balance**



Página web que el Departamento de Industria y Comercio del Gobierno de Escocia ha puesto a disposición de la ciudadanía para dar a conocer la realidad de la conciliación vida familiar/ vida laboral. Proporciona acceso a las conclusiones del congreso celebrado en enero de 2003 sobre conciliación vida y trabajo, así como a distintos estudios llevados a cabo por el departamento sobre la implantación de las políticas de conciliación en el tejido empresarial escocés. Contiene multitud de casos prácticos que ilustran las distintas modalidades de conciliación, así como los efectos que las mismas han tenido sobre las personas que trabajan en la empresa y, en última instancia, sobre la empresa misma.

<http://www.dti.gov.uk/work-lifebalance>

#### **Danish Institute of Social Research**

Instituto independiente de investigación adscrito al Ministerio de Asuntos Sociales danés cuya finalidad es llevar a cabo estudios que ayuden a una mejor comprensión de las condiciones, sociales, económicas y laborales de la sociedad danesa. A través de su página web se puede acceder a dichas investigaciones.

<http://www.sfi.dk/body.html>

#### **Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency**

Agencia gubernamental australiana cuyo cometido es la promoción de la igualdad de las mujeres en el mercado laboral. Posee un largo listado con los casos prácticos más innovadores.

<http://www.eowa.gov.au/>

#### **European Commission: Family and Work**

El principal objetivo de la Red Familia y Trabajo es la difusión de los resultados de las investigaciones y el intercambio de las buenas prácticas en el campo de la conciliación vida y trabajo. Incide especialmente en el estudio de nuevas formas de organización del trabajo, flexibilidad horaria y movilidad profesional.

<http://europa.eu.int/comm/dg05/family-net/en/frameset.htm>

#### **EU 100 Best Workplaces 2003**

Iniciativa impulsada por la Comisión Europea y materializada por el GPW- Europe que convoca la selección de las 100 mejores empresas para trabajar en Europa a través de la cual la Comisión Europea quiere aumentar la calidad laboral de Europa, promoviendo una sana competencia entre las empresas europeas para que se las conozca como los mejores lugares para trabajar.

<http://www.eu100best.org/>

#### **Foro Andaluz por un Reparto Igualitario del Tiempo**

Iniciativa del Instituto Andaluz de la Mujer en cuya página web es posible encontrar propuestas, conclusiones de los encuentros del foro e incluso un termómetro en el que se puede descubrir el grado de conciliación entre la vida laboral y familiar que ha alcanzado la persona usuaria del servicio.

<http://www.juntadeandalucia.es/iam/foros/>

#### **Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de la Vida y del Trabajo**

Creada por el Consejo Europeo en 1975, tiene por objeto el control, análisis e identificación del impacto de los cambios en el seno de la sociedad en el convencimiento de que solo a través de la información de calidad pueden diseñarse políticas destinadas a lograr la mejora efectiva de las condiciones de vida y de trabajo. Lleva a cabo investigaciones y estudios sobre la igualdad de oportunidades, teniendo en cuenta todas las formas de discriminación y las necesidades de conciliar la vida familiar y la profesional.

<http://www.eurofound.ie>



### **The Labor Project for Working Families**

Centro nacional de defensa y diseño de políticas en materia de conciliación vida familiar-vida laboral de California que proporciona asistencia técnica, recursos y formación a sindicatos que aborden cuestiones relacionadas con dicha conciliación. Dispone de una extensa y exhaustiva base de datos de convenios colectivos de distintos sectores de actividad accesibles a quien tenga interés.

<http://laborproject.berkeley.edu>

### **Work-Life Balance in Canada Workplaces**

Inestimable fuente de información, recursos y asesoría en materia de conciliación trabajo y vida en Canadá. Ofrece acceso gratuito y sencillo a materiales de calidad, prácticas herramientas de gestión de recursos humanos dirigidas a personas empleadoras, personas empleadas, sindicatos, profesionales de los recursos humanos y una completa relación de recursos web de interés.

<http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/worklife>



## ANEXO 2

### Bibliografía recomendada en materia de Conciliación Vida Familiar- Vida Profesional

Son muchos los manuales, artículos y ensayos que abordan el estudio de la conciliación vida familiar, vida personal y vida laboral desde las más variadas perspectivas (legal, psicológica, económica, etc.). En las siguientes páginas hemos querido recoger una pequeña pero, a nuestro juicio, representativa muestra de la literatura desarrollada en los últimos tiempos a nivel nacional e internacional con relación al mundo de la empresa y los programas de conciliación (grande y pequeña empresa, beneficios de las políticas, buenas prácticas, negociación colectiva, etc.)

- Actas de las Jornadas: **La igualdad, instrumento rentable en las organizaciones**, Diputación Foral de Bizkaia, Bilbao, 2002 (Disponible en <http://web.bizkaia.net/Lehendakaritza/pdf/Igualdad%20cast.pdf>)

En esta Jornada, expusieron experiencias concretas puestas ya en práctica en la Unión Europea y se presentaron buenas prácticas de algunas empresas privadas del ámbito nacional.

- Actas de las Jornadas: **Conciliación laboral y familiar**, Diputación Foral de Bizkaia, Bilbao, 2002 (Disponible en <http://web.bizkaia.net/Lehendakaritza/pdf/LIBRO%20CASTELLANO.pdf>)

En esta Jornada se presentaron aportaciones que animaron a analizar las estrategias puestas en marcha en otros países, presentando experiencias y medidas legislativas adoptadas en países como Islandia y Noruega. Igualmente, se dieron a conocer las diferentes medidas legislativas que se están desarrollando en nuestro entorno.

- Almendros González M.A.: Familia y Trabajo. **Comentario práctico a la Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral: Aspectos laborales**, Comares, Granada, 2002

Estudio crítico del régimen jurídico de las novedades que incorpora la Ley para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. Incluye selección de jurisprudencia por materias y selección de bibliografía.

- Adema, Willem, Gray, Donald & Pearson, Mark. **Babies and bosses: reconciling work and family life (Volumen 1)- Australia, Denmark and the Netherlands**, OECD, 2002 (Disponible en <http://www1.oecd.org/publications/e-book/8102111E.PDF>)

Esta primera revisión que realiza la OCDE sobre las políticas de conciliación vida y trabajo se centra en los países de Australia, Dinamarca y Holanda y analiza su impacto en el mercado de trabajo y en la sociedad en general.

- AFSCME, **Guide to winning work/family programs** – American Federation of State, County and Municipal Employees, AFL-CIO. (Disponible en <http://www.afscme.org/wrkplace/wfptc.htm>)

Esta guía describe la manera en que entidades locales pueden hacer efectiva la implantación de políticas de conciliación trabajo y vida. Incluye ejemplos prácticos.

- Apperson, Megan, Schmidt, Heather, Moore, Sarah, Grunberg, Leon & Greenberg, Ed. **Women Managers and the Experience Of Work-Family Conflict**, American Journal of Undergraduate Research Vol. 1 no. 3 (2002) (Disponible en <http://www.ajur.uni.edu/v1no3/Apperson.pdf>)



Este estudio explora los diferentes niveles de conflicto, actitud hacia el trabajo y salud registrados entre mujeres que ocupan puestos de gestión, hombres que ocupan puestos de gestión y mujeres y hombres que no ocupan dicho puesto en el seno de una gran empresa.

- Avishai Bentovim, Orit. **Family friendly as a double-edged sword: lessons from the lactation friendly workplace**, Centre for Working Families, University of California, Berkeley, (working paper 46), mayo 2002. (Disponible en <http://workingfamilies.berkeley.edu/papers/46.pdf>)

Este artículo advierte acerca de la cara oculta de las políticas de conciliación vida familiar vida laboral mediante el análisis de las medidas que se adoptan en algunas empresas para favorecer la lactancia (Ej. habitaciones para mujeres en periodo lactante).

- Bailyn, Lotte, Drago, Robert & Kochan, Thomas A. **Integrating Work and Family Life: A Holistic Approach**, MIT Workplace Center, Sloan School of Management, Septiembre 2001. (Disponible en <http://web.mit.edu/workplacecenter/docs/WorkFamily.pdf>)

Este informe se centra en los cambios experimentados en la fuerza de trabajo estadounidense en los últimos 20 años y el efecto que los mismos han tenido sobre las familias, los empleados y empleadas y el empresariado. Contiene recomendaciones sobre cómo la patronal, los sindicatos, las asociaciones profesionales y las instituciones pueden adaptarse a las cada vez más crecientes demandas de conciliación vida familiar - vida laboral, expresadas por el colectivo de trabajadores y trabajadoras. Contiene casos prácticos muy interesantes.

- Bevan, S., Kettley, P. & Patch, A. **Who cares? The business benefits of carer-friendly practices**, Institute of Employment Studies/ LV Group, 1997 (IES Report, no. 330) (Resumen disponible en <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/report.php?id=330>)

Los cambios socio demográficos están llevando a un número creciente de personas a hacerse cargo de responsabilidades familiares: criaturas, personas enfermas, personas discapacitadas o mayores, quedando, como consecuencia de ello, fuera del mercado laboral. Este estudio se pregunta el coste en términos de productividad de esta "fuga de talentos" y del creciente absentismo que, en el mejor de los casos, ocasiona la falta de apoyo por parte del empresariado.

- Becker, F. & Sims, W. **Offices That Work: Balancing Cost, Flexibility, and Communication**, Cornell University International Workplace Studies Program (IWSP). New York, 2000 (Disponible en [http://iwsp.human.cornell.edu/pubs/pdf/IWS\\_0002.PDF](http://iwsp.human.cornell.edu/pubs/pdf/IWS_0002.PDF))

Hoy en día las empresas deben hacer frente a presiones sin precedentes a fin de responder a tiempo ante los cambios operados en su entorno organizativo y de negocios: la economía, la tecnología, las relaciones laborales con los empleados y empleadas.

- Bond, S. **Putting family-friendly working policies into practice**, Joseph Rowntree Foundation, 2002 (Findings, no. 222) (Disponible en <http://www.jrf.org.uk/knowledge/findings/socialpolicy/pdf/222.pdf>)

Resultado de la investigación llevada a cabo en el periodo comprendido entre enero de 2000 y febrero de 2001 por un equipo de tres universidades escocesas que examina políticas familiarmente responsables en 17 compañías del sector financiero para posteriormente comparar los resultados con el caso de cuatro compañías de referencia.

- Boston Bar Association, **Facing the grail: confronting the cost of work life family imbalance**, Boston Bar Association Task Force on Professional Challenges and Family needs, Boston, 1999 (Disponible en <http://www.bostonbar.org>)



Extraordinario documento sobre la práctica del derecho y su impacto sobre la vida personal y familiar de los abogados y abogadas en EEUU. Ante unas condiciones de trabajo cada vez más duras (horarios de trabajo de 24 h, precariedad e inestabilidad, etc.) y un conflicto creciente entre la práctica de la profesión y el desarrollo personal y familiar de abogados y abogadas el Grupo de Trabajo sobre Retos Profesionales de la Asociación de Profesionales del Derecho de Boston ha elaborado este informe que recoge propuestas para la integración y el apoyo a la conciliación vida y trabajo en las culturas organizativas.

-. Bravo, Ellen, Greenberg, Mark & Marano, Cindy. **Investing in Family Well-Being, a Family-Friendly Workplace and a More Stable Workforce: A "Win-Win" Approach to Welfare and Low-Wage Policy**, summer 2002. (Disponible en working life. [http://www.economythatworks.org/PDFs/ford\\_policyfinal.pdf](http://www.economythatworks.org/PDFs/ford_policyfinal.pdf))

Más de un 30% de la población trabajadora de EEUU se sitúa en la franja de los salarios bajos con las implicaciones que ello conlleva (ausencia de seguro médico, vacaciones limitadas o inexistentes, carecer de acceso al seguro por desempleo, etc.). Las personas autoras se preguntan si, en esas condiciones, cabe aspirar a las políticas de conciliación trabajo y familia.

-. Budd, John W., & Mumford, Karen. **Trade Unions and Family-Friendly Policies in Britain**, *Discussion Papers in Economics*, No. 2000/No. 2001/14 (Disponible en <http://www.york.ac.uk/depts/econ/dp/0114.pdf>)

El artículo analiza la relación entre el trabajo desempeñado por las organizaciones sindicales y las políticas de conciliación ofertadas en seis empresas distintas. Si bien la presión sindical suele suponer un aumento de las posibilidades de disfrutar de beneficios como la excedencia o el trabajo compartido, la influencia es más bien negativa cuando se trata de optar por soluciones como trabajar desde casa.

-. Budd, John W., Mumford, Karen. **Family-Friendly Work Practices in Britain: Availability and Effective Coverage**. Department of Economics and Related Studies, University of York, Febrero 2003. (Disponible en <http://www-users.york.ac.uk/~kam9/ffbjr%20new.pdf>)

A partir de datos de 1.500 empresas se analiza la incidencia de cinco prácticas habituales en la conciliación vida y trabajo: baja maternal/ paternal, excedencia maternal/ paternal, trabajo compartido, ayudas económicas para el cuidado de hijos/ hijas y trabajo desde casa. Una primera aproximación a los resultados del estudio revela una baja disponibilidad de estas prácticas en los lugares de trabajo de Gran Bretaña.

-. Consejo de la Mujer CAM, **Conciliar la Vida. Tiempo y servicios para la igualdad**, Consejo de la Mujer de la Comunidad de Madrid, Madrid, 2002

-. Chinchilla, M<sup>a</sup> Nuria, Poelmans, Steven. **The adoption of family friendly HRM policies. Competing for scarce resources in the labor market**, IESE Business School, Documento Investigación nº 438, junio 2001 (Disponible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0438-E.pdf>)

Presentación de las conclusiones de tres estudios exploratorios sobre las políticas familiarmente responsables y la cultura empresarial en las organizaciones españolas. En un primer caso se analizó las razones que llevan a las empresas españolas a ofertar medidas de conciliación, en un segundo caso se recogieron testimonios de los directores y directoras de recursos humanos de 20 compañías de alto nivel, y en última instancia se procedió a contrastar las percepciones de los y las empleadas con las opiniones de los gestores de recursos humanos.



- Chinchilla, M<sup>a</sup> Nuria, Poelmans, Steven & León, Consuelo. **Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas**, IESE Business School, Documento Investigación nº 498, marzo 2003 (Disponible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0498.pdf>)

Reedición del estudio sobre conciliación trabajo y vida que anualmente pretende detectar, analizar, evaluar y sugerir las políticas que desde las empresas contribuyen a armonizar los dos ámbitos.

- Comfort, Derrick, Johnson, Karen & Wallace, David. **Part time work and family friendly practices in Canadian workplaces**, Statistiques Canada, Human Resources Development, Canada, 2003. (Disponible en [http://www.hrdc-drhc.gc.ca/sp-ps/arb-dgra/publications/research/2003docs/71584NO6/e/71584NO6\\_E\\_toc.shtml](http://www.hrdc-drhc.gc.ca/sp-ps/arb-dgra/publications/research/2003docs/71584NO6/e/71584NO6_E_toc.shtml))

El informe examina, a partir de los datos de 2002, la incidencia que, en los lugares de trabajo canadienses, tienen dos prácticas habituales en materia de recursos humanos que poseen una importante potencialidad para favorecer la conciliación de la vida familiar y la vida laboral: trabajo a tiempo parcial y medidas "en pro de la familia".

- Cook, Alice H. **The working mother: a survey of problems and programs in nine countries**. Ithaca, New York, 1975

Monográfico sobre la figura de la mujer trabajadora y madre en Suecia, Israel, Alemania del Este, Alemania Occidental, Rumanía, Austria, Japón y Australia. El libro centra su análisis en las diferencias observables entre países comunistas y no comunistas.

- Coughlan, Anne. **Family-friendly/ work-life balance policies**, Irish Business and Employers Confederation Research and Information Service, December 2000 (Disponible en <http://www.ibec.ie>)

Tras un breve análisis de la situación actual del mercado de trabajo en Irlanda, la autora examina los pasos dados por el gobierno irlandés en favor de la conciliación, y establece una relación de las ventajas y desventajas que su adopción puede suponer para la organización.

- Cox-Fill, Olivia. **For Our Daughters: How Outstanding Women Worldwide Have Balanced Home and Career**, Praeger Publishers, 1996 (Disponible en <http://www.questia.com/PM.qst?action=openPageViewer&docId=27209554>)

Analiza la manera en que mujeres de distintos países (EEUU, India, China, Japón, Francia, Inglaterra, y otros países europeos) se han manejado tradicionalmente para hacer compatible su trabajo y su vida familiar.

- Dex, Shirley, Smith, Collin & Winter, Sally. **Effects of family-friendly policies on business performance**, University of Cambridge, Judge Institute of Management Studies, 2001 (Research papers in management studies, no. WP 22/2001) (disponible en [http://www.jims.cam.ac.uk/research/working\\_papers/abstract\\_01/wp2001.html](http://www.jims.cam.ac.uk/research/working_papers/abstract_01/wp2001.html))

El artículo examina los efectos sobre la empresa de desarrollar o no un programa para la conciliación de la vida familiar y laboral de sus empleados y empleadas.

- Dreike Almer, Elizabeth & Kaplan, Steven E. **Myths and Realities of Flexible Work Arrangements**, CPA Journal, vol 70, no.4, (April 2000): p. 14. (Disponible en <http://www.nysscpa.org/cpajournal/2000/0400/Features/f41400a.htm>)



Las personas autoras revisan uno a uno los mitos y realidades en torno a los programas de conciliación vida y trabajo.

- Duxbury, L; Higgins, C. & Lee, C. **Work-family: a comparison by gender, family type, and perceived control**, Journal of family issues, vol.12, 1991, pp.229-247 (Resumen disponible en <http://www.nnfr.org/research/workfam/Duxbury.html>)

Estudio empírico realizado sobre una muestra de 1.989 personas entre los que se encuentran padres y madres solas y parejas en las que ambos trabajan, todos ellos con hijos e hijas de entre 6 y 12 años cuya finalidad es descubrir la relación entre el tipo de conflicto familia-trabajo, el tipo de familia, el género y la sensación de control vs. flexibilidad en el trabajo.

- Duxbury, Linda; Higgins, Chris & Johnson, Karen L. **An Examination of the Implications and Costs of Work-Life Conflict in Canada**, Health Canada, Ottawa,1999. (Disponible en [http://www.hc-sc.gc.ca/dca-dea/publications/pdf/duxbury\\_e.pdf](http://www.hc-sc.gc.ca/dca-dea/publications/pdf/duxbury_e.pdf))

Analiza los costes potenciales que la no integración trabajo y vida puede suponer para el individuo, la organización y el propio sistema de salud canadiense.

- Duxbury, Linda & Higgins, Chris. **Work-Life Balance in the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need to Go?** CPRN Discussion Paper No. W/12, Canadian Policy Research Networks, Ottawa, 2001. (Disponible en [http://www.cprn.org/documents/7314\\_en.pdf](http://www.cprn.org/documents/7314_en.pdf))

Mediante el análisis de datos recogidos entre los años 1991 y 2001 Duxbury examina los efectos de tres tipos de conflicto trabajo-vida en empresas canadienses de tamaño medio y grande: carga de trabajo excesiva, incompatibilidad entre el trabajo y las responsabilidades familiares, incompatibilidad entre la familia y las responsabilidades laborales. El artículo examina los progresos realizados en este área y propone 27 estrategias a fin de reducir al máximo el conflicto.

- Flaquer, Lluís. **Las políticas familiares en una perspectiva comparada**, Fundación la Caixa, Colección Estudios Sociales Núm. 3, Barcelona, 2000  
Disponible en <http://usuarios.lycos.es/politicaset/documentos/ptcasfamiliares.pdf>

Las políticas familiares se encuentran actualmente ante retos importantes, tales como los cambios en la estructura de las familias, y la necesidad de conciliar ocupación laboral de los padres y madres con atención a los hijos e hijas, que están obligando a su adaptación. El autor centra su análisis en España, donde a pesar de las políticas familiares con clara finalidad natalista, se registra una de las tasas de natalidad más bajas del mundo.

- Fusulier, Bernard, McKee, Lorna & Mauthner, Natasha. **Family-Friendly Policies in a Voluntary Organisation : between constraint, strategy and culture**, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, SASE 2003 (Disponible en <http://www.sase.org/conf2003/papers/fusulier-mckee-mauthner.pdf>)

Estudio de las medidas de conciliación adoptadas en el sector del voluntariado para el cual se ha tomado como referencia el caso de *The Good Life*, como un ejemplo de buenas prácticas. Esta organización pone a disposición de sus empleados y empleadas un buen número de medidas e iniciativas que favorecen la conciliación vida y trabajo. Para el estudio se ha recurrido al método de las entrevistas semiestructuradas con miembros de la plantilla incluida la gerencia, delegados y delegadas sindicales, jefes y jefas de grupo y trabajadores y trabajadoras.



- Gagne, Lynda. **Family friendly employee benefits: incidence and relationship with wages**, University of Victoria, Marzo 2003 (Disponible en <http://cerf.mcmaster.ca/conferences/nov2002/familyb.pdf>)

Mediante este artículo, la autora trata de determinar qué factores determinan la relación entre las medidas de conciliación y los sueldos percibidos por aquellas personas que se benefician de las mismas.

- Galinsky, Ellen, Friedman, Dana & Hernandez, Carol A. **The corporate reference guide to work-family programs**, Families and Work Institute, Nueva York, 1991 (Puede solicitar un ejemplar en <http://www.familiesandwork.org>)

Libro de referencia en materia de programas de trabajo y vida y políticas de conciliación en compañías *Fortune 500*. Contiene índice y descripciones de los programas más destacados.

- Galinsky, Ellen & Bond, James T. **Business work life study (BWLS). Investigating how US employers are responding to work life needs**, Families and Work Institute, New York, 1998 (Resumen disponible en <http://familiesandwork.org/summary/worklife.pdf>)

Uno de los primeros y más completos estudios sobre cómo las compañías americanas han respondido ante las demandas en materia de conciliación vida y trabajo planteadas por sus empleados y empleadas. Examina las características de los programas y el perfil de las empresas más proclives a adoptarlas.

- Galinsky, Ellen, Salmond, Kimberlee, Bond, James T., Brumit Kropf, Marcia, Moore, Meredith & Harrington, Brad. **Leaders in a Global Economy: A Study of Executive Women and Men**, Families and Work Institute, Catalyst, y The Boston College Center for Work & Family, Mayo 2003 (Disponible en <http://www.familiesandwork.org/global/>)

Estudio llevado a cabo por *Families and Work Institute* (FWI), *Catalyst* y el *Boston College Center for Work and Family* sobre ejecutivos y ejecutivas de numerosas compañías que analiza la relación existente entre el sexo y las posibilidades de promoción.

- Guérin, Gilles, St-Onge, Sylvie, Haines, Victor, Trottier, Renée & Simard, Manon. **Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec**, *Relations industrielles / Industrial Relations*, Vol. 52, no 2, 1997, pp.274-303 (Disponible en <http://www.bib.umontreal.ca/SS/ri/quegue.htm>)

El problemático equilibrio trabajo-vida va tomando un lugar preeminente en las preocupaciones de la gerencia empresarial, hasta tal punto que se va a asumiendo de manera generalizada la necesidad de implantar o modificar ciertas prácticas de gestión que ayuden a empleados y empleadas a superar sus problemas de conciliación vida y trabajo. Esta investigación, llevada a cabo sobre 301 empresas que operan en el área de Québec, analiza el grado de implantación de prácticas de conciliación vida y trabajo en dichas empresas, tipología de las prácticas más extendidas, así como de las empresas más proclives a adoptarlas o los efectos de su implantación.

- Gray, Helen. **Family-friendly working, what a performance: an analysis of the relationship between the availability of family-friendly policies and establishment performance**, LSE, Centre for Economic Performance, 2001 (Disponible en <http://netec.mcc.ac.uk/WoPEc/data/Papers/cepcepdps0529.html>)



Sobre la base de los resultados de la Encuesta de Satisfacción en el Trabajo 1998 (WERS) este estudio analiza la relación entre los buenos resultados empresariales y la existencia de programas de conciliación vida trabajo en las empresas. Las conclusiones apuntan hacia la existencia de una relación positiva entre ambas variables: a mayor atención a las necesidades de conciliación vida trabajo de las personas empleadas por parte de la empresa, mejor son los resultados y mayor es el rendimiento de los y las trabajadoras. En último término apunta las medidas que permiten la presencia a tiempo completo en la oficina (Ej. Guardería) o reducen la presencia del trabajador o trabajadora (Ej. trabajar desde casa) como las más efectivas, desde el punto de vista de la cuenta de resultados de la empresa.

- Heywood, John S., Siebert, W.S. & Wei, Xiangdong. **The Implicit Market for Family Friendly Work Practices**, Department of Economics, University of Wisconsin-Milwaukee, Enero 2003 (Disponible en [http://www.hiebs.hku.hk/working\\_paper\\_updates/pdf/wp1053.pdf](http://www.hiebs.hku.hk/working_paper_updates/pdf/wp1053.pdf))

Al hablar de políticas familiarmente responsables, hay que tener en cuenta dos tipos de decisión: la del trabajador que opta por beneficiarse de la existencia de estas medidas y la del empresario que las pone a disposición de su plantilla. Este artículo relaciona ambas decisiones y su incidencia sobre la aplicabilidad de las medidas.

- Instituto de la Mujer, **Guía de buenas prácticas para conciliar de vida familiar y profesional**, Madrid 2001

Esta guía recoge las buenas prácticas, normas y medidas existentes en algunos países europeos, encaminados a favorecer el acceso y la permanencia de las mujeres en el trabajo y a fomentar la participación de los hombres en la vida doméstica.

- International Labour Organization, **Best practices in work-flexibility schemes and their impact on the quality of working life in the chemical industries**, Ginebra, 2003 (Disponible en <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/techmeet/tmwfci03/tmwfci-r.pdf>)

Análisis de la situación del sector de la industria química en materia de empleo y prácticas más habituales para conciliar vida familiar y vida laboral.

- Johnson, Karen L., Lero, Donna S. & Rooney, Jennifer. **Work-Life Compendium 2001: 150 Statistics on Work, Family & Well-Being**, Human Resources Development Canada (Women's Bureau) & University of Guelph (Centre for Families, Work & Well-Being), 2001. (Disponible en [http://www.hrdc-drhc.gc.ca/sp-ps/gap-pas/pub\\_e.shtml](http://www.hrdc-drhc.gc.ca/sp-ps/gap-pas/pub_e.shtml) así como en <http://www.worklifecanada.ca/compendium20011.pdf>)

A partir del análisis de los datos más recientes, las personas autoras examinan las dificultades que los trabajadores y trabajadoras canadienses enfrentan a la hora de integrar sus responsabilidades familiares y laborales. Los temas tratados incluyen cuidado de personas dependientes (hijos e hijas, personas mayores, personas con discapacidades, etc.), legislación laboral y cambios organizativos.

- Kin, Stacy S., López, Marta, Bond, James T. **Promising practices: how employers improve their bottom lines by addressing the needs of lower wage workers**, Families and Work Institute, Nueva York, 2003 (Disponible en <http://familiesandwork.org>)

Incluye buenas prácticas en materia de flexibilidad, cuidado de personas dependientes, transporte y formación de algunas de las compañías norteamericanas más importantes.

- Lavergne, Philippe de, Covo-Dahan, Patricia & Lavergne, François de. **Etude comparative de l'intégration du fait familial dans les modes de gestion des ressources humaines des**



**grandes entreprises en France, Belgique, Allemagne et Italie – rapport final**, Caisse nationale des allocations familiales, Paris, junio 1995, p.58 (Para solicitar una copia contactar con <http://www.caf.fr/>)

Estudio comparativo de la integración de las demandas familiares en los modelos de gestión de recursos humanos de las grandes empresas en Francia, Bélgica, Alemania e Italia.

- Levine, James & Pittinsky, Todd. **Working Fathers: New Strategies for Balancing Work and Family**, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Massachusetts, 1997. (Resumen disponible en <http://www.amazon.com/exec/obidos/tq/detail/-/0156006030/102-2713503-8073766?v=glance>)

Basado en un estudio llevado a cabo por el director del *Families and Work Institute*, este libro demuestra cómo trabajo y familia no constituyen esferas separadas para los hombres y cómo el bienestar a nivel personal y familiar contribuye a aumentar la productividad en el trabajo. El libro incluye estrategias para implementar en los lugares de trabajo políticas en favor del ejercicio de una paternidad completa y responsable.

- Lingard, Helen. **The effect of work conditions on the family-life, well-being and performance of white collar employees in the construction industry**, Faculty of Architecture, Building and Planning, The University of Melbourne (Disponible en [http://www.cija.qut.com/conference/lingard\\_p.pdf](http://www.cija.qut.com/conference/lingard_p.pdf))

Interesante proyecto de investigación que se propone profundizar en el mundo de las empresas de la construcción y descubrir cómo articular en este ámbito, tradicionalmente caracterizado por largas e irregulares jornadas de trabajo, inseguridad laboral, constante movilidad, las medidas de conciliación vida y trabajo. En una segunda fase de este estudio se propone indagar sobre las experiencias concretas que en materia de conciliación han vivido profesionales de la construcción.

- Luis Carnicer, M<sup>a</sup> Pilar de, Martínez Sánchez, Ángel, Pérez Pérez, Manuela. **Las ventajas y desventajas del teletrabajo: estudio de su adopción potencial en las empresas**, Alta dirección, marzo-abril 2002 XXXVIII (226) (Puede solicitar un ejemplar en <http://www.altadireccion.es/ie/home.htm>)

El teletrabajo es una organización del trabajo en las empresas, que adopta diversas formas y con características, a veces, contradictorias.

- Luis Carnicer, M<sup>a</sup> Pilar de, Martínez Sánchez, Ángel, Pérez Pérez Manuela & Vela Jiménez, M<sup>a</sup> José. **La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar**, Boletín ICE Económico. Información Comercial España, N<sup>o</sup> 2741 Septiembre-Octubre 2002 (Disponible en <http://comandes.uji.es/Revistes/PaginaRevista.asp?Valor=131&Many=2002>)

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

- Mason, Chandra D. **Social Sciences Citation Index's most-frequently cited work-family articles**, 2001 (Disponible en [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/loppr/top100.pdf](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/loppr/top100.pdf)).

Exhaustiva labor de compilación de las 100 obras más recurrentemente citadas en los artículos que tratan sobre la conciliación vida familiar, vida laboral.



- Matusicky, Carol. **Canadian Families and the Work Place Work/Family Life: Finding the Balance**, The National Children's Alliance, Vancouver, 2003.  
(Disponible en <http://www.firstcallbc.org>)

Revisión de las últimas corrientes de investigación en materia de conciliación vida familiar-vida laboral en Canadá. Contiene interesantes referencias bibliográficas, datos actualizados, un selecto listado de enlaces a páginas web canadienses, así como algunas de las iniciativas más destacadas llevadas a cabo en los últimos tiempos en aquel país.

- Merelli, María, Nava, Paola & Ruggerini, María Grazia. **Reconciliation de la vie familiale et du travail dans le micros et petites entreprises. En Italie, en Espagne, en France et en Allemagne**, Le Nove S.R.L. Studi e Ricerche Socciali, Modena, Diciembre 2000 (Disponible en [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equ\\_opp/reconcil/etude\\_conciliation\\_pme.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/reconcil/etude_conciliation_pme.pdf))

Realiza un retrato completo de los 4 países participantes en el estudio en materia de empleo, legislación, horarios de trabajo y horarios de servicios, así como algunos casos concretos de empresas de pequeño tamaño (menos de 50 empleados y empleadas) que han desarrollado una regulación específica en materia de conciliación.

- Moreno Manglano, Carlos. **La vida profesional y familiar en España y su conciliación**, UPCO, Revista ICADE nº 51, Madrid, septiembre-diciembre 2000 (disponible en <http://www.upco.es/webcorporativo/Servicios/Revista%20ICADE/Anteriores.asp>)

Análisis global de la Ley 39/1999, de 5 de noviembre que más allá de aspectos jurídicos busca tratar la integración de lo familiar y lo profesional desde una perspectiva histórica más amplia y desde la comprensión previa del verdadero alcance de los dos extremos a "conciliar": vida y trabajo.

- Olgiati, Etta & Shapiro, Gillian. **Promoting gender equality in the workplace**, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2002 (Disponible en <http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF0161EN.pdf>)

El informe describe el proceso de incorporación de estrategias de igualdad de oportunidades en las organizaciones de siete países europeos y analiza su impacto en la plantilla y la propia empresa. Explica las razones del éxito o el fracaso de dichas estrategias y formula propuestas para la acción encaminadas a proporcionar a las personas que adoptan las decisiones la información necesaria para impulsar la igualdad de sexo en el lugar de trabajo.

- Palomba, Rossella. **Reconciliation of working life and family life**, European Population Papers Series No. 10, Council of Europe, Enero 2003 (Disponible en [http://www.coe.int/T/E/Social\\_Cohesion/Population/No%2010\\_%20Palomba.pdf](http://www.coe.int/T/E/Social_Cohesion/Population/No%2010_%20Palomba.pdf))

Los cambios sociales, demográficos y económicos operados a nivel mundial han influido tanto en la familia como en la manera en que ésta toma parte en el mercado laboral. Los cambios en el mercado laboral han generado mayor flexibilidad y mayores oportunidades de empleo para las madres, y reducido, en contraprestación, la seguridad laboral y el apoyo fiscal a las familias. Esta compleja situación constituye el marco en el que deben desarrollarse las políticas de conciliación.

- Perrons, Diane. **Flexible working patterns and equal opportunities in the European Union: conflict or compatibility**, European Journal of Women's Studies, vol.6, no.4, 1999, pp.391-418



- Perrons, Diane. **The New Economy and the Work-Life Balance: Conceptual Explorations and a Case Study of New Media**, Gender Work and Organization, vol. 10, 2003, pp. 65-93. (Disponible en <http://www.lse.ac.uk/collections/worklife/DPpaper1.pdf>)

Este artículo evalúa críticamente algunos aspectos de la nueva economía y examina de qué manera se vive el conflicto familia y trabajo en este contexto. La nueva economía ha permitido la eliminación de fronteras espaciales y temporales, haciendo llegar, al menos teóricamente, a más gente la posibilidad de participar en el mercado de trabajo remunerado incluso en el caso de tener que hacer frente a responsabilidades familiares, con la consiguiente reducción de las desigualdades entre hombres y mujeres. A través de 55 entrevistas en profundidad mantenidas con empresarios y empresarias, gerentes y personas trabajadoras del sector se analizan aspectos como la flexibilidad laboral, el trabajo desde casa, etc. Los resultados indican que si bien la nueva economía genera las oportunidades necesarias para que las personas combinen trabajo remunerado y vida, continúa existiendo un marcado desequilibrio por razón de sexo.

- Pruitt, Bettye H., Lewis, Suzan & Rapaport, Rhona. **The "Movement" on Work-Personal Life Integration: Looking backwards to go forward: a time of the work family field in the United States since world war II**, Sloan Work and Family Research Network, 2002 (Disponible en [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/timelines/PRtimeline.pdf](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/timelines/PRtimeline.pdf) y en [www.bc.edu/bc\\_org/avp/wfnetwork/timelines/PRessay.pdf](http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/timelines/PRessay.pdf))

Parte de un estudio más amplio que aborda el análisis de las políticas de conciliación en Inglaterra, EEUU, Noruega, Holanda, India y Japón.

- Rapoport, Rhona, Bailyn, Lotte, Fletcher, Joyce K. & Pruitt, Bettye H. **Beyond work family balance: advancing gender equity and workplace performance**, Jossey-Bass, 2001 (Resumen disponible en <http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0787957305/102-2713503-8073766?v=glance>)

El libro propone un marco conceptual al que ajustar el cambio organizacional impuesto por la necesaria integración de la igualdad y el trabajo. Las autoras relatan diferentes casos prácticos correspondientes a distintos entornos laborales como punto de partida para la exploración y la solución.

- Reeves, Richard. **Dad's army. The case for father friendly workplaces**, The Work Foundation, 2002 (Disponible en <http://www.theworkfoundation.com/pdf/5110000046.pdf>)

Con la incorporación masiva de las mujeres al mercado de trabajo se ha perdido uno de los principios más arraigados del orden social: el hombre trabaja y la mujer cuida de sus criaturas. Pero, si ambos trabajan ¿con quien se quedan los hijos y las hijas? El autor se hace eco de la existencia de un movimiento que va adquiriendo fuerza en sus reivindicaciones: los padres cuidadores y sus demandas de reconocimiento en el lugar de trabajo.

- Rochon, Charles Philippe (Ed). **Work and Family Provisions in Canadian Collective Agreements**. Human Resources Development Canada Labour Program, Quebec, 2000. (Disponible en <http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/worklife/welcome-en.cfm>).

Valiosa herramienta de trabajo, basada en el análisis de las cláusulas de conciliación vida y trabajo contenidas en un amplio muestrario de convenios colectivos disponible en el Departamento de Desarrollo de Recursos Humanos canadiense, y que identifica prácticas innovadoras y prioridades emergentes a la hora de negociar en esta materia.



- Rossi, I., Demetriades, S. **Reconciliation of work and family life and collective bargaining: an analysis of EIRO articles**, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2002 (Disponible en [http://www.eiro.eurofound.eu.int/Other\\_Reports/work\\_family\\_life.pdf](http://www.eiro.eurofound.eu.int/Other_Reports/work_family_life.pdf))

Proporciona un certero cuadro del papel que juega la negociación colectiva en cuestiones de vida y trabajo en los 15 estados miembros de la Unión Europea y Noruega. Proporciona ejemplos de cláusulas de negociación colectiva.

- Ruiz Ladrón de Guevara, M<sup>a</sup> Dolores, **Manual de buenas prácticas para la negociación colectiva en materia de conciliación de la vida familiar y laboral**, CEN-UGT, Ponencia presentada en las jornadas "El mercado laboral en la ciudad de Valencia. Perspectivas para el futuro". 29 de Abril de 2002 (Disponible en <http://www.valencia.es/ayuntamiento/webs/empleo/ponenc4.pdf>)

Criterios a introducir en los convenios colectivos para favorecer la conciliación de la vida familiar y la vida profesional.

- Russell, G. **Work and family issues in Japan and the Republic of Korea**, Work-Family Policy Paper Series, The Center for Work & Family, Boston College, Boston, 2000

El artículo proporciona un visión global de la situación del mercado laboral en Corea y Japón, trata las respuestas que el sector público ha dado ante las crecientes demandas de equilibrio vida y trabajo y recoge ejemplos prácticos.

- Scheibl, Fiona & Dex, Shirley. **Would more "family-friendly" working arrangements benefit business and families?** University of Cambridge, ESRC Centre for Business Research, 1998 (Working Paper, no. 27) (Resumen disponible en <http://netec.mcc.ac.uk/BibEc/data/Papers/cbrcbwpswp106.html>)

Este artículo cuestiona, a través de un análisis de la casuística, la verdadera necesidad de adoptar y desarrollar políticas de conciliación vida y trabajo. Concluye su juicio favorablemente hacia estas prácticas, haciendo un llamamiento al necesario entendimiento entre la persona empleadora y la persona empleada que reduzca al máximo los problemas que el desequilibrio vida y trabajo ocasiona.

- Shore, Rima. **Ahead of the curve: Why Americans leading employers are addressing the needs of new and expectant parents**, Families and Work Institute, New York, 1998. (Resumen disponible en <http://www.familiesandwork.org/summary/curve.pdf>)

Estudio sobre las experiencias de padres y madres de hijos e hijas menores a 6 años y la manera en que los empleadores y empleadoras dan respuesta a las necesidades generadas por su condición de cuidadores y cuidadoras.

- Siegarth Meyer, Christine, Mukerjee, Swati & Sestero, Ann. **Work-family benefits: Which ones maximize profits?** Journal of Managerial Issues, Pittsburg, 2001 (Disponible en <http://www.stanford.edu/~jglick/mse181/Work-family%20benefits%20Which%20ones%20maximize%20profits.htm>)

En un momento en el que cada vez más empresas ofrecen a sus empleados y empleadas la posibilidad de acogerse a programas de equilibrio vida y trabajo y, en vista de la laguna existente en la literatura especializada en la materia, las personas autoras estudian qué programas de conciliación vida y trabajo tienen mayor impacto en la rentabilidad de la empresa en comparación con las medidas adoptadas individualmente. Concluyen que no todos los



programas son igualmente rentables, de manera que trazan unas recomendaciones a las empresas para que puedan colmar las expectativas de su personal sin incurrir en pérdidas.

- Smithson, Janet, Lewis, Suzan & Cooper, Cary. **Flexible working and the gender pay gap in the accountancy profession** (Disponible en:

[http://www.womenandequalityunit.gov.uk/research/gender\\_research\\_forum/grf\\_papers\\_feb\\_jun/ianet\\_smithson\\_et\\_al.doc](http://www.womenandequalityunit.gov.uk/research/gender_research_forum/grf_papers_feb_jun/ianet_smithson_et_al.doc))

Estudio sobre la flexibilidad laboral y su influencia sobre los trabajadores y trabajadoras de los departamentos financieros de pequeñas, medianas y grandes empresas en el Reino Unido. El estudio centra su atención fundamentalmente en cuestiones de conciliación vida y trabajo, el análisis desde una perspectiva de género de los efectos diferenciados de la organización del trabajo tradicional o flexible y los beneficios que la flexibilidad laboral reporta potencialmente a la empresa.

- Tobío, Constanza. **Reconciliation of work and family life best practices around Europe: Spain, 2002**

(Disponible en [http://www.natalidadytabajo.org/textos/BPTobioVF\(estudioconciliacion\).doc](http://www.natalidadytabajo.org/textos/BPTobioVF(estudioconciliacion).doc))

La directora de la Encuesta Conciliación Trabajo Familia en España realiza un análisis del contexto legal y social en el que se lleva a cabo la implantación de políticas de conciliación vida y trabajo en la empresa española. Se adjuntan casos de estudio, facilitando las direcciones de contacto de las personas encargadas.

- Webster, Juliet. **Working and living in European Knowledge Society: the quality of working life and its effects on the wider lives of employees**, Employment Research Centre, Trinity College Dublin, 2002. (Disponible en <http://www.tcd.ie/erc/infowork/reponews.htm>)

El trabajo se centra en un área generalmente excluida de las investigaciones socio económicas llevadas a cabo en Europa, como es la interacción vida familiar, salud y vida social. A lo largo del artículo se exponen los resultados de los estudios impulsados por la Unión Europea en el contexto de los programas marco europeos.

- Whittaker, Julie M. **Work Satisfaction and Family Friendly Policies**, Bloustein School of Planning and Public Policy, Rutgers University, 2002 (Disponible en <http://irw.rutgers.edu/programs/whittaker.pdf>)

La satisfacción en el trabajo es uno de los determinantes de bienestar. Muchos estudios demuestran que a mayor satisfacción en el trabajo, mayor y mejor será la dedicación al mismo, menores los niveles de absentismo y abandono y mayor la satisfacción de la clientela. Por ello puede afirmarse que potenciar la satisfacción en el trabajo tiene altos niveles de rentabilidad para la persona empleadora. Este artículo explora la relación entre políticas familiarmente responsables y los niveles de satisfacción de la plantilla. Recoge prácticas empresariales familiarmente responsables que inciden favorablemente en el rendimiento de trabajadores y trabajadoras satisfechos, teniendo en cuenta diferencias de estatus, raza y género.



## **ANEXO 3**

### **Artículos de Prensa**

En un ámbito en el que, como hemos tenido ocasión de comprobar, la información, procesada y sistematizada, sobre buenas practicas empresariales es difícil de obtener, la prensa especializada supone una fuente nada desdeñable de conocimiento. A continuación, referimos algunos de los artículos que han servido de base para la confección del perfil de algunas de las empresas "familiarmente responsables" plasmadas en este trabajo.

"En marcha el 'II Premio a la empresa flexible'", Expansión & Empleo, 7-III-2003

"Suecia, a la cabeza en días por baja maternal" Expansión & Empleo, 17-I-2003

"Las guarderías llegan a las empresas", Expansión & Empleo, 15-01-2003

"Las multinacionales importan flexibilidad", Expansión & Empleo, 04-XII-2002

"En busca del equilibrio", Expansión & Empleo, 19-XI-2002

"Menos jornada, más motivación", Expansión & Empleo, 24-IX-2002

"Indra lanza un proyecto para mejorar las órmas de trabajo", Expansión & Empleo, 30-VIII-2002

"Conciliación entre vida laboral y familiar", Expansión & Empleo, 26-VIII-2002

"Vodafone gana el Premio Empresa Flexible", Expansión & Empleo, 12-VII-2002

"Ayuda de la empresa para cuidar a los hijos", Expansión & Empleo, 20-V-2002

"Excedencia, ¿voluntaria o forzosa?", Expansión & Empleo, 24-IV-2002

"Conflicto entre vida laboral y familiar", Expansión & Empleo, 10-IV-2002

"Fidelizar a los empleados facilitándoles sus tareas domésticas", Expansión & Empleo, 31-I-2002

"El reto de combinar trabajo y familia", Expansión & Empleo, 18-IX-2001

"Las empresas españolas también abren por vacaciones", Expansión & Empleo, 23-VI-2001

"Las mejores empresas para trabajar", Actualidad Económica, 22-VII-2002

