



La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados

José Miguel Ponce Núñez*

Nuestro objetivo en estas reflexiones es analizar los resultados de algunas investigaciones sobre la adopción y puesta en práctica de políticas de conciliación entre la vida personal y la profesional en España, y su evolución en los últimos años. A pesar de que se desarrollan y aplican, estas políticas no siempre resuelven los conflictos que ocasiona la falta de armonía entre la vida familiar y profesional. La superación de estos problemas no resulta una tarea fácil. Además de la reforma de la legislación laboral, no basta con los cambios de las políticas de gestión de las empresas; también es necesario un cambio de actitudes y valores de los empleados. En muchos casos, la falta de conciliación es consecuencia de que los empleados no consideran como prioritaria su vida familiar, o no son coherentes en el modo de vivir su proyecto profesional con su proyecto de vida.

Palabras clave: *Conciliación, Cultura de empresa, Dirección de personas, Calidad de servicio, Satisfacción de empleados.*

In this work we shall analyze the results of some studies on work-life balance carried out in Spain in recent years. These work-life balance programs do not always solve the conflicts they targeted. Apart from Labor Law reform and changes in management policies, there is also a need for a change in attitudes and values among employees. In many cases, work-life imbalance is produced because employees do not consider family life as a priority or because of a lack of coherence between their professional and personal life projects.

Keywords: *Work-life balance, Business culture, Human Resource Management, Service quality, Employee satisfaction.*

* José Miguel Ponce Núñez es profesor Titular de Marketing en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alcalá (jmiguel.ponce@uah.es).



I. Introducción

Durante la segunda mitad del pasado siglo han ocurrido en los países desarrollados grandes cambios sociales, demográficos, económicos y culturales. Una de las muchas consecuencias de esos cambios es la creciente incorporación de la mujer al mercado de trabajo, que constituye uno de los fenómenos sociodemográficos más importantes de la vida familiar y de la actividad económica. Al mismo tiempo, se han manifestado de manera creciente conflictos entre la vida familiar y la profesional.

Esta falta de armonía entre la vida personal y laboral favorece determinados comportamientos que afectan al desarrollo personal y a las relaciones humanas, dentro y fuera del ámbito familiar. En el ámbito empresarial aún son escasas las políticas de conciliación familia-trabajo que ayuden a que se produzcan los cambios necesarios para evitar los efectos negativos de esa falta de conciliación entre las actividades, que exigen tanto la naturaleza de las personas como la competitividad entre las empresas. Las tensiones y problemas que generan estos conflictos van más allá de “lo laboral” en sentido restrictivo. Estos problemas tienen especial importancia en las organizaciones, en sus actividades y resultados, así como en el grado de cumplimiento de la misión o razón de ser de dichas organizaciones.

II. Paradojas en las relaciones empresa, familia y sociedad

Se puede resumir, de acuerdo con Melé, que la mayoría de esos conflictos de conciliación personal y profesional se manifiestan en algunas paradojas y en sus correspondientes retos, que aparecen en las relaciones entre familia, empresa y sociedad: 1) Trabajo y familia son dos valores universalmente reconocidos, pero no siempre se saben armonizar adecuadamente, ni establecer las correctas prioridades. 2) Hay aprecio por la familia y, a la vez, se apoya poco a la institución familiar. 3) El éxito de la familia es entendido por muchos como un bien social, aunque la sociedad favorece poco el éxito familiar. 4) La familia contribuye eficazmente al crecimiento de los niños, soporta



el paro de los jóvenes y cuida a los ancianos. Sin embargo, la sociedad y el Estado proporcionan muy poco apoyo económico a esas tareas de las familias. 5) Aunque se aplaude la presencia de la mujer en la empresa, en gran medida las organizaciones siguen estando diseñadas sin tener demasiado en cuenta a las mujeres. Al luchar por la igualdad fácilmente se sacrifican los valores de la feminidad. 6) Se lamenta la baja natalidad y no se facilita la maternidad. 7) Muchos trabajan por amor a su familia, aunque a menudo el trabajo les impide ejercitar ese amor a la familia. 8) La familia de los empleados es un destacado grupo de influencia (*stakeholder*) de la empresa, pero raramente se considera como tal¹.

La simple lectura del párrafo anterior manifiesta una serie de contradicciones que se derivan, además de un conjunto de factores culturales y sociales, del concepto que se tenga tanto de la familia como de las características de una organización y, en particular, de lo que se entiende por empresa. Por ejemplo, los aspectos relacionados con los empleados que forman parte de la estructura organizativa en sus diferentes niveles, y que hacen posible la existencia y las actividades que caracterizan a cada organización. No tiene sentido hablar de la cultura de una organización sin hacer referencia a los comportamientos de los empleados, a los principios, creencias y valores que orientan sus actividades. Todavía hay directivos que no son conscientes de que las políticas de gestión de las empresas favorecen un determinado modelo de persona y de sociedad, y que las políticas de personal (selección, formación, motivación, comunicación, etc.) también influyen de una manera clara y decisiva en la satisfacción, en el desarrollo personal y familiar, en el espíritu de iniciativa y de mejora, etc., de los empleados que forman parte de una organización.

Se puede decir que según sea el trabajo, así será el trabajador; y que según sea la organización, así serán las personas que pertenecen a

¹ Un análisis detallado de esas paradojas y sus correspondientes retos aparece en Melé, D. (2004), pp. 19-35.

ella. El tipo de sociedad en la que todos habitamos resulta, en gran medida, del uno y de lo otro. Durante años, afirma Handy, “los consejeros de las corporaciones han estado hablando sobre sus empleados como sus valores principales. Ya es hora de que se den cuenta de que es totalmente cierto, porque la única esperanza de una seguridad futura estriba en los cerebros de esas personas”².

La importancia de las personas en la gestión de las empresas ha favorecido la preocupación por la dimensión ética de las actividades de las corporaciones y de los empleados, así como la necesidad de mejorar el clima laboral. Cada vez es más patente que los empleados han de identificarse con la cultura y las políticas de la empresa a la que pertenecen. De lo contrario resulta difícil lograr, por ejemplo, la orientación al mercado o la necesaria flexibilidad en su estructura organizativa que exige el creciente nivel de competencia en los diferentes sectores empresariales.

Pero hacer efectiva esa tendencia a dar mayor importancia a las personas requiere algo más que una declaración de intenciones. Hace falta que se respeten con hechos los diferentes derechos de los empleados, como por ejemplo, el derecho a la igualdad y a la no discriminación, a la salud física o psicológica, a un trabajo digno o a formar una familia. Dentro de esa tendencia puede incluirse el interés por evitar cualquier problema que impida la satisfacción o lealtad de los empleados, como por ejemplo, los conflictos derivados de la falta de conciliación entre la vida familiar y profesional³.

² Handy, C. (1997), p. 48.

³ La preocupación por formar a los futuros directivos de las empresas para resolver estos conflictos ha llevado a que varias escuelas de negocios norteamericanas incluyan en su plan de estudios cursos sobre conciliación de trabajo y vida familiar. Así lo describe Robertson, T. (2005). Una de las primeras escuelas que incorporaron estos cursos fue la Wharton School, pero no es la única. La Harvard Business School también ha empezado a ofrecer cursos semejantes en el programa para ejecutivos, aunque no en el MBA. Y otras escuelas de negocios, como la del MIT y la de la Universidad de Connecticut, se han sumado a esta tendencia.



III. Coherencia entre proyecto vital y profesional

Para lograr la lealtad de los empleados a una empresa es muy importante que los órganos de gobierno sean muy sensibles a los requerimientos y demandas de los profesionales que forman parte de la organización en todos sus niveles. Especialmente se ha de tener en cuenta el caso de los empleados más jóvenes, que se encuentran en el comienzo de su proyecto vital y profesional. Las empresas que deseen retener a sus mejores empleados han de favorecer el desarrollo de sus competencias y proporcionar la empleabilidad, es decir, la capacidad de obtener un empleo en el caso de que el empleado desee cambiar de empresa. Además, deben preocuparse por conseguir un entorno laboral que facilite conciliar los intereses profesionales, familiares y personales. Esa es la forma de lograr el adecuado equilibrio personal. Si toda la actividad de una persona se concentra en los aspectos profesionales como algo prioritario, acabará dejando en un segundo plano su proyecto vital y sufriendo las consecuencias. Esa falta de coherencia entre el proyecto profesional y el vital produce toda una serie de trastornos personales, que pueden ocasionar la ruptura matrimonial y familiar o problemas de salud como estrés, depresión, etc.

El proyecto vital, basado en unos principios consistentes, orienta las decisiones de una persona para desarrollarse como tal, para definir su estilo de vida y su escala de valores, que son los que dan sentido a todas las situaciones de la vida. Debe, por tanto, incluir objetivos en las diferentes dimensiones de la persona (cultural, espiritual, social, familiar, ético, etc.), además de metas profesionales y económicas. Por eso, cuando aparecen los conflictos derivados de la falta de conciliación entre la vida personal y la profesional es frecuente que sean consecuencia de un problema personal de los empleados.

IV. La conciliación es, ante todo, un problema personal

Ante el divorcio entre familia y trabajo interesa examinar las consecuencias que estos conflictos plantean tanto en las organizaciones

como en la vida personal de los que forman parte de la organización. Cuando se analizan esos problemas que presenta la falta de conciliación entre la vida familiar y profesional no es fácil encontrar soluciones que resulten a la vez satisfactorias para las personas, las familias y las organizaciones. Generalmente esos conflictos se suelen analizar desde las perspectivas de las empresas. Se estudian las diferentes maneras de reducir los efectos negativos que experimentan las organizaciones, como la falta de motivación de los empleados, la pérdida de competitividad, de rentabilidad, etc. De hecho, a pesar de la actualidad y de la continua presencia de los problemas de conciliación en los medios de comunicación, en la mayor parte de las publicaciones, estudios, investigaciones, etc., es difícil encontrar planteamientos que hagan referencia a las actitudes y comportamientos de las personas.

Si analizamos los estilos de vida de los empleados de una organización nos encontraremos con una gran variedad, aunque haya pautas de comportamientos comunes. Pero no todos los estilos de vida favorecen el desarrollo personal y la armonía entre la vida familiar y profesional. Cada persona actúa de acuerdo con unos principios y valores que orientan sus decisiones y conforman un proyecto de vida y un proyecto profesional. La jerarquía de esos valores no es la misma para todos. Muchas personas orientan su vida para lograr el éxito o la promoción profesional, mejorar su nivel de vida, mantener un nivel de gasto, etc. Es bastante frecuente que las motivaciones de las acciones humanas sean el afán de poseer, de tener más, de hacer más y no de ser más, de lograr el desarrollo personal en todas sus dimensiones. Hay una gran preocupación por la salud o por satisfacer necesidades materiales, sin tener en cuenta que la persona es una unidad y que la búsqueda de la felicidad requiere también la satisfacción de necesidades más profundas que no se pueden resolver con dinero, éxito o logros profesionales.

La experiencia personal, y la de las personas que conocemos en nuestro entorno, nos lleva a concluir que la conciliación es ante todo un problema personal, incluso aunque se vea favorecida por normas legales o por las políticas de la organización en la que se trabaje.



Desgraciadamente, hay personas en cuya escala de valores la vida familiar, la dedicación a los miembros de su familia, a su desarrollo personal, etc, ocupan un lugar que no es prioritario, aunque abundan las que dicen y afirman esa prioridad pero, en la práctica, no la viven. No están dispuestas a reducir sus ingresos ni a cambiar su proyecto profesional para mejorar como personas y conseguir esa felicidad que proporciona la actitud de servicio, del olvido de uno mismo.

Además de esa falta de coherencia, hay otros factores que influyen en estos conflictos. Por ejemplo, la falta de sentido del trabajo y su relación con la naturaleza de la institución familiar. No se tiene en cuenta que “el trabajo es el fundamento sobre el que se forma la vida familiar, la cual es un derecho natural y una vocación del hombre. Estos dos ámbitos de valores -uno relacionado con el trabajo y otro consecuente con el carácter familiar de la vida humana- deben unirse entre sí correctamente y correctamente compenetrarse”. La vida familiar y la vida profesional se sostienen mutuamente. El trabajo, dentro y fuera del hogar, “es, en un cierto sentido, una condición para hacer posible la fundación de una familia”. Entre otras razones, porque la familia “exige los medios de subsistencia, que el hombre adquiere con el trabajo. Trabajo y laboriosidad condicionan todo el proceso de educación dentro de la familia, precisamente por la razón de que cada uno ‘se hace hombre’, entre otras cosas, mediante el trabajo, y ese hacerse hombre expresa precisamente el fin principal de todo el proceso educativo”⁴.

V. La empresa como comunidad de personas

Con más frecuencia de la deseada nos encontramos con personas que no están ilusionadas con su actividad profesional, que viven la vida laboral como un auténtico suplicio, que se sienten “explotadas” o se consideran como un medio o recurso más para alcanzar el máximo beneficio de la organización. A veces piensan que son unos “cos-

⁴ Juan Pablo II (1981), n. 10.

tes fijos” en la cuenta de resultados, de los que se puede prescindir en esa obsesiva reducción de costes, imprescindible para competir en los mercados, cada vez más globalizados y fragmentados. A pesar del tópico de que las personas son el principal “activo”⁵, los empleados sienten que no se les trata como personas, ni se favorecen las condiciones de trabajo que son necesarias para su desarrollo personal y familiar.

Esta mentalidad, que concibe la empresa u organización como una estructura para lograr resultados con un valor económico, se deriva de la cultura mecanicista, economicista y cortoplacista, que se refleja en los comportamientos de multitud de personas y que predomina en nuestra sociedad. Aunque son múltiples los factores que han influido en el desarrollo de esa mentalidad, la causa principal de muchas de las decisiones de gobierno de las empresas es el concepto de negocio y de organización que tienen los directivos. Las empresas favorecen esos comportamientos que deterioran la vida de las personas y contaminan la sociedad con actitudes perjudiciales para la convivencia y el logro de la felicidad de todos.

La misión específica de la empresa como organización humana es generar riqueza y repartirla de modo justo⁶. Pero la misión genérica de cualquier organización, y la empresa también lo es, consiste en facilitar las relaciones humanas para prestar un servicio a la sociedad, y conseguir que las personas que allí trabajan crezcan como personas⁷. Es decir, se trata de comprender y actuar, teniendo en cuenta

5 Nos parece que la calificación frecuente de las personas como “activos” resulta inapropiada, ya que las personas no tienen una valoración económica, ni son cosas o compromisos que adquieran las empresas.

6 Los objetivos de una empresa consisten en prestar un servicio facilitando bienes y servicios útiles a la sociedad, crear valor económico añadido, lograr la autocontinuidad y conseguir que las personas que allí trabajan crezcan como personas.

7 Sobre la evolución de los modelos de empresas y el concepto de la empresa como comunidad de persona, pueden verse las obras de Martínez-Echevarría y Ortega, M.A. (2004) y (2005).



que la empresa es una comunidad de personas⁸. Para que esto sea una realidad es necesario respetar la dignidad de los empleados, sus derechos fundamentales y favorecer el clima adecuado que permita el desarrollo de las personas y de la propia organización. Cuando esto no ocurre, además de la insatisfacción de las personas se crea una cultura del miedo, que paraliza y dificulta la comunicación y la confianza necesarias para compartir unos objetivos comunes⁹.

Cuando una empresa se considera como una comunidad de personas, se desarrolla otra cultura. Entonces, dirigir una organización es conducir personas con unos objetivos concretos y bien definidos, que orientan las decisiones de gobierno. El problema es que los directivos se esfuerzan por conseguir una cultura de gestión que no suele ser coherente con los principios, valores y creencias que caracterizan a una comunidad de personas. La realidad que reflejan muchas empresas es que su cultura de gestión sigue un enfoque economicista, que pretende como principal objetivo la máxima rentabilidad a corto plazo.

La cultura del miedo es la propia de la organización tradicional, fuertemente jerarquizada, cerrada en sí misma y en la que el cliente y el proveedor quedan fuera de ella. Se favorece así una estructura organizativa poco flexible, en la que aparecen dificultades y tensiones que resultan insuperables. La comunicación interna funciona mal y, prácticamente, es sólo descendente. Se piensa que su única obligación es proporcionar dividendos a los accionistas, que consideran la organización como una “caja negra” en la que lo realmente importante son los flujos monetarios que entran y salen. No les pre-

⁸ La empresa puede considerarse un tipo de comunidad de personas, con fines distintos pero complementarios a otras instituciones como familia, ciudad, asociaciones, etc.

⁹ Cada vez hay más publicaciones que insisten y justifican que la empresa, como cualquier organización, es una comunidad de personas. Por ejemplo, Melé, D. (1996). También Cardona, J.M. (2005), Pérez López, J.A. (1993), etc.



ocupa lo que ocurre en las actividades que hacen posible la supervivencia de la empresa y sus beneficios.

Por el contrario, como contraposición, existe la cultura de confianza, en la que la comunicación es ascendente. Como consecuencia, la comunicación horizontal añade valor a los procesos, al producto o al servicio, y pone al cliente como persona en el centro de todas las decisiones. En esta cultura, que algunos autores denominan “Cultura C”, “todos los empleados son tratados como personas y tienen una imagen mental común del servicio al cliente y de como se deben hacer las cosas”¹⁰.

VI. Concepto y sentido de servicio

Considerar la empresa como comunidad de personas tiene especial relevancia para la gestión adecuada de las organizaciones de servicios (públicas o privadas; con o sin afán de lucro), en las que la dirección de las personas es la clave de una gestión eficaz y eficiente¹¹. Aunque esto también se podría afirmar de las empresas de otros sectores, no debemos olvidar que vivimos en una economía de servicios, y que más de la mitad del PIB se debe a estos. Por ejemplo, en EE.UU. supera el 75%; en Canadá el 70%; en España el 65%, etc. También ocurre esto tanto en países en vías de desarrollo como en América Latina y el Caribe, donde el sector servicios representa una media de más del 60% del PIB. Por eso el sector servicios es el de mayor crecimiento de la economía global en las economías desarrolladas, y proporciona el mayor número de personas empleadas. Estos datos ponen de manifiesto la importancia de ese sector y de las organizaciones que tienen como misión o razón de ser prestar servicios. A pesar de esta característica tan relevante de nuestra economía, resul-

¹⁰ Cardona, J.M., S. y A. (2006).

¹¹ Nos referimos de modo especial a las organizaciones de servicios, porque son las más numerosas, además de que la razón de ser de una empresa es, entre otras, la de prestar un servicio a la sociedad.



ta difícil delimitar con claridad el concepto de servicio, entre otras razones, por la gran variedad de servicios que existen en la sociedad.

Podría considerarse, de manera genérica y de acuerdo con Grönroos, que un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se genera en la interacción que se produce entre el cliente o usuario y los empleados de servicios, entre los propios clientes y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente¹². De este concepto de servicio destacamos la naturaleza intangible y las relaciones humanas entre empleados y clientes o usuarios. Estos se consideran de gran importancia porque valoran el grado en que se proporcionan soluciones a los problemas, necesidades y preferencias de las personas que demandan la prestación de un servicio.

En el caso de servicios a personas, puede considerarse el servicio como “un acto estrictamente personal que se halla dirigido siempre a otras personas, y que mejora tanto a quien lo realiza como a quien lo recibe. Desde esta perspectiva, se podrá, por así decir, medir la calidad del trabajo por la calidad de las personas que lo realizan, quienes a su vez, tratan de mejorar la calidad de las personas a las que va dirigido su trabajo”¹³.

El servicio es lo que convierte un “empleo” en “trabajo” y a éste, finalmente, en “profesión”, porque solamente a través de él se unen en una misma actividad lo que se denomina el aspecto subjetivo del trabajo y el aspecto objetivo del mismo¹⁴. Nunca se profundizará bastante en el significado de un servicio si no se tiene en cuenta esta reflexión.

12 Aunque este autor no especifica que la empresa es una comunidad de persona, considera que las personas son la clave de la gestión y del marketing de los servicios. Grönroos, Ch. (1994).

13 Soto, M.J. (2006).

14 Llano, A. (2002), p. 62.



Durante mucho tiempo, la investigación sobre la mejora de la calidad -calidad de vida, calidad del producto ofrecido, calidad del trabajo, etc- ha estado centrada en el estudio de los resultados exteriores -tangibles o no, pero verificables y con valor económico- que resultaban como consecuencia del trabajo humano. Esta visión se hallaba enmarcada en una cultura economicista, que olvidaba -o dejaba en muy segundo lugar- el aspecto subjetivo - el propiamente personal- del humano quehacer. Se trataba además de una concepción que equiparaba nivel de vida y calidad de vida, asimilando entonces excelencia y posesión material. No cabe duda de que éste ha sido, por así decir, el *leit-motiv* de una sociedad tecnológica en la que el fin ha quedado subordinado a los medios.

En muchos ámbitos de reflexión se ha ido rescatando -especialmente durante las últimas décadas- una idea alrededor de la cual la filosofía clásica ha edificado sus concepciones de antropología social: la importancia de destacar a la persona como fin último de cualquier actividad; y ello de un modo tal que, si falta el bien de la persona, no puede, de ningún modo, hablarse de calidad de un trabajo, de un servicio o de una empresa. Obviamente, el bien de la persona no es abstracto o etéreo, sino algo que las personas conocen y deciden individualmente; y, a su vez, el marco de la actividad en el que se desenvuelven las personas no debe impedir, sino fomentar, la conquista del bien.

En el fondo, podemos decir que un razonamiento riguroso sobre la mejora de la calidad debe ser, de hecho, una reflexión sobre el bien de las personas. De ahí que en muchas ocasiones tengamos que referirnos a las virtudes intelectuales y morales como a un “caudal” para la mejora de la calidad del servicio de un profesional. La tesis a analizar, en una cultura de calidad de servicio, sería que el secreto del éxito en cualquier empresa humana reside en la voluntad de superación de las personas¹⁵. Esta tesis implica un reconocimiento de que

15 Esta tesis se desarrolla ampliamente en la documentación del Curso antes citado, de la profesora M^a Jesús Soto.



La dotación humana de hábitos cognoscitivos y prácticos representa lo más parecido al capital de una empresa que, en cualquier caso, no es la mera mercancía mostrenca o el puro disponer de dinero¹⁶.

VII. Calidad de servicio y gestión de personas

Resulta oportuno incorporar a estas consideraciones la perspectiva de la gestión de los recursos humanos, tanto en un sentido estricto como desde una óptica más amplia y particularmente adecuada a los servicios. El denostado F.W. Taylor ayudó a reconocer en las empresas industriales la relación entre la eficiencia productiva y los procedimientos que agrupan conjuntos de tareas, especialmente cuando están normalizados y la ambigüedad está ausente. Sin embargo, ya en pleno siglo XX se considera que los procesos dependen tanto de los procedimientos como de quienes los ejecutan (máquinas y personas). A la vez, las transformaciones económicas - ¡qué paradoja!- dan lugar a versiones “más potentes del maquinismo decimonónico”, al mismo tiempo que crece la importancia de los servicios. En cierto modo, son opciones opuestas a lo que parecía una imparable trayectoria hacia una producción normalizada y sin ambigüedades.

Con este escenario en mente conviene tener presente cuán importantes son las políticas de personal en la calidad de los procesos de los servicios. Sin embargo, antes de proseguir será útil mencionar unas consideraciones que sintetizan lo que, en la actualidad, tiene una creciente aceptación, aunque en la gestión de personas no se tiene necesariamente en cuenta, a la hora de la verdad, en el grado que se requeriría para que la plantilla se comportase consecuentemente con lo que exigen sus tareas o cometidos. Dicho en dos párrafos:

“Una organización no sólo ‘piensa’, sino que también quiere y siente. No será suficiente con Gestionar el Conocimiento, es preciso

¹⁶ Llano, A. (2002), pp. 62-63.

también que directivos y empleados -cualquiera de los *stakeholder* partícipes [por tanto, incluye a clientes]... sean conscientes de que esa gestión será particularmente difícil, porque los sentimientos de la organización son, lo mismo que las personas, sensibles. Influyen mucho en el funcionamiento habitual y en las decisiones que se tomen”¹⁷.

“De cómo me encuentre anímicamente, dependerán en gran medida mis decisiones personales, interpersonales y profesionales. La gestión de los sentimientos de la persona, al igual que los de la organización, no debe ser abandonada sin más, como si nada o poco pudiera hacerse. No se trata de manipular (con las negativas connotaciones que tiene ese término), sino de actuar apropiadamente, y de que también lo hagan las organizaciones”¹⁸.

Efectivamente, la persona piensa, quiere y siente; y, es notorio observar cómo los manuales sobre dirección de personas¹⁹ se han ido llenando de capítulos sobre motivación, relaciones humanas, satisfacción, sentimientos, “autorrealización”, desarrollo personal, etc. Aunque con desigual fortuna y aceptación han proliferado políticas de personal orientadas a dar cauce al deseo de que el empleado se sienta satisfecho en su trabajo.

Estas políticas suelen ser bastante *ad hoc* en buena -y razonable- medida porque surgen como respuesta a transformaciones que paulatinamente cambian las preferencias, tanto de las organizaciones como de los empleados. Sirvan de ejemplo las políticas de horarios flexibles. Y por eso, las transformaciones del mercado de trabajo y de las preferencias personales se traducen en nuevas políticas -reglas de juego o “interacciones”- que practican empleador (organización) y

17 Fernández Aguado, J. (2004), p. 20.

18 Fernández Aguado, J. (2004), p. 29.

19 El término “Recursos Humanos” acentúa el sentido de la persona como medio y no como fin, por eso preferimos hablar de “Dirección de Personas” o “Dirección de personal” en vez de “Dirección de Recursos Humanos”.



empleado, y cuya trascendencia laboral es indudable, como sugiere la siguiente reflexión:

“Además de los propios sentimientos en cuanto personas que somos, la ‘interacción’ con la organización, tanto con las reglas/normas del ‘escalón racional’ como por nuestro propio sistema de valores, provoca sentimientos: alegría, euforia, tristeza, depresión, derrotismo, etc. que son esenciales, puesto que son la materia prima de los compromisos del talento”²⁰.

Ahora bien, llama la atención que de una mirada retrospectiva a las décadas pasadas se infiera que, si bien conviene ver las transformaciones en el ámbito laboral y familiar como realidades interdependientes, en la práctica tal proceder sigue pareciendo algo entre poco frecuente y *ad hoc*. Y al menos a algunos nos sorprende que a tal interdependencia no se le conceda la importancia que la milenaria historia del ser humano sugiere. Cuesta creer que el comportamiento (y la satisfacción) laboral puedan desenvolverse como si no les afectase la profunda transformación de la vida familiar. Las citas traídas a colación explican cuán importante es la “interacción” entre todos los que están involucrados en los procesos que, como se apunta a continuación, no se limitan a la relación entre la plantilla y la organización.

VIII. La gestión de las personas interesadas en el servicio

Sin embargo, a quienes estudiamos el marketing -interno y externo- en el ámbito de los servicios nos llama todavía más la atención -y nos preocupa- este estado de cosas. Porque, como se sugiere más arriba, los procesos de los servicios no son “asunto de una parte” (la plantilla), ya que en el proceso del servicio las partes interesadas interactúan. Y, por tanto, tal perspectiva invita a “fundir” dos enfoques -tradicionalmente, considerados complementarios- cuando, operativamente, son parte de una misma realidad: la gestión de las personas involucradas en un servicio (todas son partes interesadas o *stakeholders*) tiene más sentido que la combinación de la gestión de personal

20 Fernández Aguado, J. (2002), p. 12, del prólogo de Fernando Moroy.

(“marketing interno”) y la gestión de clientes (“marketing externo”). Se considera que el marketing interno consiste en aplicar los conceptos, técnicas y estrategias de marketing a todos los miembros de una organización. Es decir, se trata del marketing orientado a los empleados de una organización, para asegurar que efectivamente ejecutan los programas y políticas deseadas²¹.

Expectativas, preferencias y satisfacción²² son dimensiones esenciales en toda gestión de personas involucradas en procesos de servicios. Por eso conviene que esta reflexión se sitúe en el centro de la gestión de la calidad (de los procesos) de un servicio. Expositiva y didácticamente, por una cuestión de especialización, tiene su sentido la dicotomía entre la gestión de personal (“marketing interno”) y la gestión de clientes (“marketing externo”). En la realidad de la gestión de los servicios es esencial un enfoque integrado en el que han de coordinarse armónicamente la gestión de las operaciones, las políticas comerciales y la dirección de personas.

Por todo lo que se ha indicado se puede comprender que la calidad de servicio es un concepto subjetivo²³, multifactorial y multidimensional, complejo como todo ser humano, ya que se apoya en los prin-

21 Este área de gestión se denomina Sistemas de Dirección, Convivencia Profesional, etc. El marketing interno resulta ser uno de los sistemas o procedimientos, pero no la globalidad. En el diccionario de términos que aparece en la web de la Asociación Americana de Marketing, se define el marketing interno como: *Marketing to employees of an organization to ensure that they are effectively carrying out desired programs and policies.* Véase <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>

22 La satisfacción del cliente es el grado en el que se consigue una adecuación entre las expectativas de los clientes en relación al producto y las prestaciones efectivas del producto o servicio. Las expectativas se generan a partir de la información que los consumidores reciben de los vendedores, amigos, familiares, líderes de opinión, etc., junto con la experiencia acumulada por el producto o servicio. Por eso, la satisfacción es una importante medida de la eficacia de la organización al atender con éxito las necesidades o problemas de sus clientes.

23 La percepción de un servicio es subjetiva porque varía en función de la cultura personal, edad, personalidad, experiencias del servicio, etc. de las personas que reciben el servicio.



cipios, creencias y actitudes de las personas que forman parte de una organización. Sin embargo, esta perspectiva del aspecto subjetivo del servicio no aparece en la bibliografía sobre marketing y gestión de servicios aunque algunos autores²⁴ destacan la importancia de las personas para lograr la satisfacción de los clientes (internos y externos), o, lo que es lo mismo, para igualar o superar sus expectativas²⁵. Con este mismo enfoque podemos decir que al diseñar y aplicar los conceptos y técnicas de marketing sólo se tiene en cuenta el aspecto objetivo de las actividades comerciales. Los resultados de aplicar el marketing en la gestión de una organización se reducen a proporcionar valor económico para las partes implicadas en los intercambios comerciales. Este reduccionismo favorece los comportamientos y actitudes consumistas, tanto de los consumidores como de los empleados y, en general, desarrolla en la sociedad una cultura consumista y materialista en la que se valora a una persona por lo que tiene y no por lo que es²⁶.

IX. Algunas investigaciones sobre la conciliación familia-empresa

Desde 1999, cuando en España se publicó la ley de conciliación entre la vida laboral y familiar, varias instituciones, públicas y privadas, realizaron numerosas investigaciones para analizar esos conflictos que origina la falta de conciliación. Durante estos años se puede decir que se ha llevado a cabo un proceso de sensibilización hacia

24 Lovelock, C. y Wirtz, J. (2004).

25 La calidad de servicio es considerada por la Asociación Americana de Marketing (A.M.A), como *An area of study that has developed to define and describe how services can be delivered in such a manner as to satisfy the recipient. High quality service is defined as delivery of service that meets or exceeds customers' expectations.*

26 En este sentido, en el que se destaca el aspecto objetivo o de resultados del marketing, puede verse la última definición de marketing, aprobada en agosto del 2004 por la A.M.A, que se puede consultar en su web: *Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.*



esos problemas. Se han promulgado leyes, han aumentado los debates en las organizaciones (también en el Parlamento), en las empresas, en los sindicatos, en los medios de comunicación, etc.²⁷. La importancia, y en algunos casos la urgencia de encontrar soluciones, han propiciado muchas publicaciones, congresos, jornadas, etc., y se han propuesto posibles soluciones aunque, como ya se ha indicado, en realidad no se aprecian demasiadas organizaciones que apliquen en la práctica las medidas que estos conflictos requieren.

Hemos analizado una amplia bibliografía sobre estos temas, revisando las investigaciones que se han llevado a cabo tanto en el sector público como en el privado²⁸. En la mayor parte de los casos se aplican encuestas para obtener unos porcentajes de las diferentes causas de la falta de conciliación. Se han hecho estudios de ámbito regional y por sectores, se han recopilado normas legales a nivel europeo o se ha comparado la situación entre diferentes países. Los directivos y los responsables de Recursos Humanos de muchas organizaciones han cumplimentado cuestionarios o participado en eventos para compartir sus propósitos y experiencias concretas. Generalmente se analizan los conflictos desde el punto de vista económico, para insistir en que las medidas a tomar son “rentables” o, al menos, que muchas de las soluciones no suponen un mayor gasto que implique reducir los beneficios. Abundan los estudios sociológicos, se desarro-

27 Una muestra del interés sobre la conciliación es *el Anuario Empresa Responsable y Sostenible 2005-2006*, que con una tirada superior a los 5.000 ejemplares en todo el ámbito estatal, contiene más de 200 noticias, 51 fuentes en el reportaje *multistakeholder*, una entrevista en profundidad al principal responsable de RSE del Gobierno, 25 artículos de opinión, 82 casos prácticos de empresas, un directorio con más de 1.200 organizaciones y 2.500 contactos, 28 síntesis editoriales, 24 fichas corporativas, etc. Ver www.empresaresponsable.com

28 M^a Gloria Llátzer presentó el 23-11-2005 en la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Parlamento una investigación realizada por la consultora *Optimiza* sobre “Soluciones de Conciliación de la vida personal, familiar y laboral”. *Optimiza* es una consultora dedicada al asesoramiento sobre conciliación a las organizaciones públicas o privadas. Ver www.optimiza.com



llan nuevos modelos de gestión o se definen indicadores para evaluar el progreso que realiza cada organización y los resultados obtenidos. Aparecen también consultoras especializadas en estudiar y proponer soluciones en una organización concreta, etc²⁹.

En la bibliografía se indican algunas de esas investigaciones y publicaciones³⁰. Los estudios empíricos obtienen unos resultados semejantes. En muchos casos se apela a la urgencia de las actuaciones del Estado o de las Administraciones públicas; en todos se destaca la responsabilidad de las organizaciones, el intercambio de experiencias, el cambio en la cultura de gestión y una mayor flexibilidad, en especial en las organizaciones que prestan servicios, etc. Sin embargo, nos parece que faltan investigaciones cualitativas desde el punto de vista de los empleados, de análisis o desde una perspectiva antropológica. Tampoco hemos encontrado demasiados estudios interdisciplinares dentro del ámbito de la gestión y marketing de servicios, ni publicaciones e investigaciones con una visión de conjunto de estos problemas, que profundicen en la importancia de las personas en las organizaciones.

Una revisión, por ejemplo, de las publicaciones de carácter académico y profesional del marketing de servicios aparecidas a lo largo del último quinquenio (manuales, artículos, contenidos de congresos, etc.) pone de manifiesto que continúan aplicándose los mismos modelos de gestión, los mismos indicadores de calidad de servicio o de satisfacción personal, con una orientación similar a la de la segunda mitad del siglo pasado. Abundan los contenidos empíricos o tratan de justificar los sistemas para mejorar los resultados de los servi-

29 Un ejemplo de estas acciones puede comprobarse en cualquiera de los buscadores de Internet, con el término “conciliación”, “conciliación familiar”, “conciliación familia-trabajo”, etc.

30 No es posible descender a los detalles de los resultados de las investigaciones analizadas, ya que eso requeriría un espacio del que no disponemos en estas reflexiones.

cios, aunque se ignora la complejidad o las motivaciones no extrínsecas y la libertad de las decisiones personales.

X. Las organizaciones familiarmente responsables

En el conjunto de las iniciativas más recientes es importante destacar las que se han llevado a cabo desde el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE³¹. En esta sede se desarrollan tres líneas de trabajo: investigación, formación e impacto en la opinión pública, en las administraciones públicas -centrales, autonómicas y locales- y en las empresas, que son las que deben liderar el cambio formal a través de leyes, desarrollando culturas de gestión flexibles y familiarmente responsables, respectivamente.

Ya en 1999 el IESE desarrolló el indicador IFREI (IESE *Family Responsible Employer Index*) que fue el primero que analizó la situación de la conciliación en España y permitió hacer *benchmarking* entre empresas. En años posteriores se llevó a cabo la comparación con otros países. En estos últimos años, entre otras muchas iniciativas, se desarrolló el concepto EFR (Empresa Familiarmente Responsable), presente hoy en leyes, discursos y programas políticos, así como la certificación EFR impulsada por la Fundación +Familia³². Para llegar a ser un catalizador del cambio cultural esta fundación requiere del apoyo gubernamental -más allá de la actual

31 El enfoque de la formación que se realiza en el IESE tiene un contenido, tanto ético como sobre conciliación, en módulos específicos en los programas de formación y de perfeccionamiento de directivos. También se imparten Seminarios para formar a expertos en conciliación, una figura que será cada vez más demandada por el mercado. Ver www.iese.edu/icwf

32 La Fundación +Familia fue creada en abril de 2003 con el objeto de impulsar y desarrollar acciones que, desde los diversos ámbitos de la vida -económico, educativo, laboral, etc.- supongan una mejora de la calidad de vida y bienestar de las familias. Esta Fundación fue impulsada por la Federación Española de Familias Numerosas, con el apoyo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y un conjunto de grupos empresariales. Ver www.masfamilia.org



política de gestión- y exige la adecuada orientación de los conflictos sobre conciliación.

Entre los distintos tipos de políticas familiarmente responsables se encuentran:

- Políticas de flexibilidad en el horario y en el tiempo de actividad laboral.
- Políticas de flexibilidad en el lugar de trabajo.
- Políticas de cuidado de personas dependientes.
- Ayudas de las empresas a los empleados para ocuparse de gestiones personales o relacionadas con la familia.
- Políticas de asesoramiento profesional y personal.
- Políticas de formación y desarrollo personal.
- Proporcionar beneficios extrasalariales, como seguros médicos, planes de pensiones, etc., que incluyan a los componentes de las familias de los empleados.

Además de las políticas, otros temas importantes son los frenos y los impulsores para su aplicación, es decir, la cultura de la EFR, la cultura empresarial del *coaching*, etc. También se ha de estudiar el plan a seguir para lograr que una organización sea familiarmente responsable. Primero hay que descubrir cuáles son sus necesidades. Hay empresas sistemáticamente contaminantes del entorno o sistemáticamente enriquecedoras del mismo. Para pasar a ser una empresa familiarmente responsable la organización ha de comenzar a aplicar las políticas de conciliación de una manera continuada, hasta llegar a diseñar y aplicar de manera real su PIC (Plan Integral de Conciliación). Finalmente, cuando se logra que esto sea una cultura vivida, se puede decir que lo que realmente importa es conseguir que las cosas se hagan bien, pero no necesariamente “quemando” a las personas o a las familias. Este plan se puede aplicar a todo tipo de organización, sea cual sea su tamaño, sector o titularidad. En la mayoría de los casos se comprueba que éste es un tema de voluntad, de querer, no una cuestión de dinero.

En los estudios realizados por el IESE, después de correlacionar los datos de los resultados de las encuestas, se comprueba cuáles son objetivamente las causas del conflicto. En primer lugar, la manera personal de combinar trabajo y familia. Hay personas que tratan de separar estos ámbitos totalmente y es imposible, porque la cabeza es una y los que quieren separar no pueden conciliar nada. En cambio, abordar el tema no como un dilema sino como dos realidades que se enriquecen mutuamente, refleja que la vida es una y que todo lo que se va haciendo en la empresa ayuda a la familia, y lo que se hace en la familia revierte en la empresa. Quienes hacen esto viven los conflictos en menor grado. En segundo lugar, la falta de apoyo por parte de los superiores y compañeros de trabajo. Y, por último, la falta de políticas de empresa que faciliten la conciliación entre trabajo y familia.

La familia de los empleados (directivos, mandos intermedios, etc.) de una organización es uno de los primeros aspectos a analizar en el apartado de su responsabilidad social. Se ha separado este tema del resto de lo socialmente responsable para que no quede relegado por otros parámetros más fáciles de conseguir (como por ejemplo, realizar un donativo elevado a causas sociales, favorecer las actitudes solidarias de los empleados, respetar el medio ambiente, etc.). De esta manera no se cumpliría la primera responsabilidad social corporativa: trabajar con empleados que a todos los efectos se consideran como personas, que tienen su propia familia, grande o pequeña, y que pueden desempeñar sus obligaciones familiares como padres, hijos, esposos..., además de ser buenos profesionales comprometidos con un proyecto empresarial³³.

³³ Ver por ejemplo algunos de los documentos del Centro Internacional Trabajo y Familia, especialmente los firmados por su directora, Nuria Chinchilla. En www.iese.edu/icwf



XI. A modo de conclusión³⁴

Un enfoque antropológico de la empresa como organización humana ayuda a no olvidar que uno de los objetivos de la empresa es contribuir positivamente al desarrollo de sus empleados como personas. Desde esta perspectiva se entiende la centralidad de la persona en las empresas y se facilita que los directivos tengan la sensibilidad necesaria para hacer frente a los problemas personales de los empleados.

En los últimos años se percibe una tendencia a destacar la importancia que tiene para las empresas resolver los conflictos que ocasiona la falta de armonía entre la vida personal y laboral, que afecta de manera negativa al desarrollo personal y a las relaciones humanas, dentro y fuera del ámbito familiar. La resolución de estos conflictos tiene especial interés en el caso de los profesionales jóvenes que comienzan a desarrollar su proyecto personal y familiar. Sin embargo, posiblemente por la falta de un enfoque adecuado, en el ámbito empresarial aún son escasas las políticas de conciliación familia-trabajo que ayuden a que se produzcan los cambios necesarios para evitar esa falta de conciliación entre las actividades, que exige tanto la naturaleza de las personas como la competitividad entre las empresas. La complejidad de estos conflictos requiere para su análisis estudios interdisciplinarios que contemplen las diferentes dimensiones de estos problemas humanos, sin dejarse llevar por un enfoque economicista, materialista y cortoplacista.

Además de las medidas que vayan aplicando las diferentes administraciones públicas o las empresas no deben olvidar que, ante todo, la conciliación es un problema de personas, que depende de las decisiones de cada empleado, de sus prioridades, de sus valores y de su proyecto de vida. Una de las formas de orientar y buscar soluciones

³⁴ Algunas de las consideraciones que se realizan en este documento se deben a la lectura de diferentes obras de Miguel Alfonso Martínez-Echevarría y Ortega, especialmente las indicadas en la bibliografía. El concepto de servicio y los enfoques de gestión y marketing de servicios se han comentado en repetidas ocasiones con dicho autor, con el que me siento en deuda por sus orientaciones.



a esos conflictos es lograr un clima laboral que favorezca que cada persona sea responsable de sus actos y que, con libertad, sepa desarrollar y vivir un proyecto profesional coherente con un proyecto de vida, basado en sólidos principios que favorezcan su desarrollo integral como persona.

Debe tenerse en cuenta la falta de conciliación en el diseño y aplicación de la cultura de gestión de la calidad de servicio, ya que ésta depende principalmente de las personas que forman parte de una organización que pretende prestar un servicio excelente. La calidad de un servicio depende de la calidad de las personas, de sus actitudes, capacidades y habilidades. Si no se logra un ambiente de trabajo que permita a los empleados sentirse satisfechos y hacer frente a sus obligaciones personales y profesionales, será difícil conseguir y mantener la mejora de la satisfacción de los consumidores o usuarios que reciben el servicio.

El concepto y el sentido del servicio y de la organización que lo presta influyen decisivamente en los resultados del servicio. Considerar la empresa como una comunidad de personas y tener en cuenta los aspectos subjetivos del servicio contribuye a facilitar la satisfacción de los empleados y, como consecuencia, la de los clientes o usuarios. Esto garantiza la estabilidad de la organización y su desarrollo en el largo plazo.



Bibliografía

Cardona, José María (2005), “La empresa como comunidad de personas”, *Capital Humano*, nº 192, pp. 116-120.

Cardona, José María; Cardona, Sergio y Cardona, Ana (2006), *Liderazgo y Gestión por 8 hábitos. Del Miedo a la Confianza*, Díaz de Santos, Madrid.

Corporate Leadership Council (2003), *Maintaining a Work-Life Balance in the Professional Services Industry*, Corporate Leadership Council, Washington.

Chinchilla, Nuria (2004), *Familia y profesión: un desafío cotidiano*, Ediciones IESE, Barcelona.

Chinchilla, Nuria y León, Consuelo (2004), *La ambición femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia*, Aguilar, Madrid.

Chinchilla, Nuria; Poelmans, Steven; León, Consuelo y Tarrés, Joan Bautista (2004), *Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible: Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal*, Comunidad de Madrid, www.empresaconciliación.com.

Crespo Garrido, María (2005), *La conciliación entre el trabajo y la familia*, Cinca, Madrid.

Deven, Fred; Inglis, Sheila; Moss, Peter y Pretie, Par (1998), “Revisión de las investigaciones realizadas en Europa sobre conciliación de la vida laboral y familiar para hombres y mujeres y calidad de los servicios de atención. Informe final para la Unidad de Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea”, *Materiales de Trabajo*, nº 40, autoedición de la D.G. de Acción Social, del Menor y de la Familia del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2002), *Reconciliation of Work and Family Life and Collective Bargaining*, Dublín.

Fernández Aguado, Javier (2002), *Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno*, Pirámide, Madrid.



Fernández Aguado, Javier (2004), *Feelings Management. La gestión de los sentimientos organizativos*, Servicios de estudios de MindValue, www.mindvalue.com.

Ferreiro, Pablo y Alcázar, Manuel (2002), *Gobierno de personas en la empresa*, Ariel Empresa, Barcelona.

Gómez, Sandalio y Martí, Carlos (2003), *La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales y medidas estructuradas de conciliación trabajo-familia*, Ediciones IESE, Barcelona.

Grönroos, Christian (1994), *Marketing y gestión de servicios*, Díaz de Santos, Madrid.

Grönroos, Christian (2000), *Services Management & Marketing. A Customer. Relationship Management Approach*, C. John Wiley & Sons, Chichester.

Handy, Charles (1997), “Encontrando sentido en la incerteza”, en Gibson, Rowan, *Preparando el futuro: negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo*, Gestión 2000, Barcelona.

Huete, Luis María y Pérez, Andrés (2003), *Clienting. Marketing y servicios para rentabilizar la lealtad*, Deusto, Bilbao.

Instituto de Estudios Laborales (2003), *Informe Randstad. Calidad del Trabajo en la Europa de los Quince. Las políticas de conciliación*, ESADE-RANDSTAD, Madrid.

Juan Pablo II (1981), *Laborem exercens*.

López, M^a Teresa y Valiño, Aurelia (2004), *Conciliación familiar y laboral en la Unión Europea: valoración de las políticas públicas*, Consejo Económico y Social, Madrid.

Lovelock, Christian; Reynoso, Javier; D'Andrea, Guillermo y Huete, Luis (2004), *Administración de Servicios. Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos*, Pearson Educación, Madrid.



Lovelock, Christian y Wirtz, Jochen (2004), *Services Marketing. People, Technology, Strategy*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.

Llano, Alejandro (2002), *La vida lograda*, Ariel, Barcelona.

Martínez-Echevarría Ortega, Miguel Alfonso (2004), *Repensar el trabajo*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid.

Martínez-Echevarría Ortega, Miguel Alfonso (2005), *Dirigir empresas. De la teoría a la realidad*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid.

Mckean, John (2002), *Customers are People. The Human Touch*, John Wiley & Sons, Chichester.

Melé, Doménec (1996), "La primacía de la persona en el diseño de las organizaciones", *Documento de Investigación*, nº 316, IESE, Barcelona.

Melé, Doménec (coord.) (2004), *Conciliar trabajo y familia: un reto para el siglo XXI*, Eunsa, Pamplona.

Pérez López, Juan Antonio(1993), *Fundamentos de dirección de empresas*, Rialp, Madrid.

Poelmans, Steven y Chinchilla, Nuria (2003), *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*, Ediciones IESE, Barcelona.

Ponce Núñez, José Miguel (2006), "La Calidad de servicio en las organizaciones. El caso de las organizaciones familiarmente responsables", V Congreso Internacional de Marketing Público y No Lucrativo, 18 y 19 de mayo, Cuj-Napoca (Rumanía).

Rapoport, Ronna; Bailyn, Lotte; Fletcher, Joyce K. y Pruitt, Bettie H. (2003), *Beyond Work-Family Balance: Advancing Gender Equity and Workplace Performance*, Jossey-Bass, San Francisco.

Robertson, Tatsha (2005), "Una lección importante que aprendió Joe Oringel en la Wharton School es ésta: sal de la oficina a las 6.30



de la tarde para cenar en casa con la familia”, *The Boston Globe*, 19 de junio.

Soto, M^a Jesús (2006), “El sentido del servicio en la sociedad del conocimiento”, *Curso sobre “Gestión y mejora continua de la calidad”*, Centro de Estudios e Investigación de Ciencias Domésticas, Pamplona, www.ceicid.es.