

## Inversión en la retribución tangible para la conciliación laboral

Guillem Soler i Blanch, Carlos M. Moreno Pérez

*Facultad Blanquerna, Universitat Ramon Llull (Spain)*

[guillemsb@blanquerna.url.edu](mailto:guillemsb@blanquerna.url.edu), [carlosm@blanquerna.url.edu](mailto:carlosm@blanquerna.url.edu)

*Recibido: Julio 2013*

*Aceptado: Septiembre 2013*

---

### Resumen

**Objeto:** La crisis económica que afecta desde 2008 obliga a prestar mayor atención a los costes de la empresa con consecuencias, en ocasiones, negativas para los trabajadores. Con un efecto paliativo, se pueden aplicar políticas retributivas adaptadas a las necesidades de las personas y aquello que éstas consideran importantes y, así, adaptar la retribución a su realidad social y económica actual. La presente investigación centra la atención en esta política retributiva que se sustenta en valores humanistas y no tangibles que aportan valor añadido a la gestión de las empresas al facilitar la conciliación de la vida personal y profesional.

**Diseño/metodología/enfoque:** Se ha realizado una revisión bibliográfica a partir de 2002 en las bases de datos de PSYCHOINFO, MEDLINE y PSICODOC, además, de revisar investigaciones de IESE y ESADE, dos de las más importantes escuelas de negocios españolas. Se han seleccionado aquellos más importantes que permiten diseñar la estructura de esta política retributiva y su situación en el Estado Español.

**Aportaciones y resultados:** Los estudios analizados permiten determinar que la de retribución no tangible tiene influencia positiva en el entorno profesional y personal del trabajador. Además, se ha podido constatar que compensar al trabajador con algo más que dinero es una práctica que ha ido aumentando dentro de las empresas, aunque la implantación en España es todavía progresiva, y que los trabajadores valoran de manera muy positiva.

**Implicaciones prácticas:** Este estudio permitirá dar a conocer esta política retributiva y potenciar nuevas metodologías adaptadas a los retos sociales y económicos actuales para el equilibrio de la vida personal y profesional.

**Originalidad/valor añadido:** En un contexto socioeconómico poco favorable, la aplicación de la retribución no tangible supone una nueva vía de equilibrio social y, también, la evolución hacia la buena y mejor gestión humana de las empresas.

**Palabras clave:** retribución no tangible, conciliación laboral, humanismo empresarial, retribución flexible

**Códigos JEL:** M12

---

**Title:** *Investment in no tangible compensation for the work-family balance*

## **Abstract**

**Purpose:** The economic crisis that has affected since 2008 requires greater attention to the costs of the company with consequences sometimes negative for workers. With a palliative effect, you can apply remuneration policies tailored to the needs of people and what they consider important well adapted to their current social and economic reality. This research focuses on this remuneration policy that is based on humane values and intangible that add value to the management of companies to facilitate the reconciliation of professional and personal life.

**Design/methodology/approach:** We carried out a literature review from 2002 in PSYCHOINFO databases, MEDLINE and PSICODOC addition to reviewing research IESE and ESADE, two of the most important Spanish business schools. We have selected the most important to aid in designing the structure of the remuneration policy and its position in the Spanish State.

**Findings:** The analyzed studies allow to determine that the not tangible remuneration produces positive influence on the personal and professional worker's environment Furthermore it has been shown to compensate the worker with more than money is a practice that has been growing within enterprises, although the implantation is being progressive and workers consider very positive.

**Practical implications:** This study will raise awareness of this remuneration policy and develop new methodologies adapted to the current economic and social challenges for balancing personal and professional life.

**Originality/value:** In an unfavorable economic context, the implementation of remuneration intangible supposes a social equilibrium and the evolution towards good and better human management companies.

**Keywords:** intangible wage, work-family balance, humanism business, flexible remuneration

**JEL Codes:** M12

---

## **Introducción**

En el año 1864 la “*International Association of Working Men*” (Instituto de Estudios Laborales ESADE – Randstad, 2004: página 7) determinaba que el día de los trabajadores se debía distribuir en “*Ocho horas para el trabajo, ocho horas para el descanso y ocho horas para nuestra instrucción*”. Hace casi 150 años ya se creía en la idea de poder separar las horas laborales de las horas personales de los trabajadores a pesar que el valor humano que aportaba la persona trabajadora a finales del siglo XX era, en muchas ocasiones, algo sin importancia (Rubio & Sánchez, 2009). La influencia del humanismo en la gestión empresarial desde esa época ha potenciado la compensación según las necesidades personales del trabajador para facilitarle el equilibrio de su vida personal con la laboral para llegar a ser una de los dos retos de las mejores empresas españolas (Villafañe, 2013). Este aspecto les permite a ellos y a la empresa comprender esta retribución como una herramienta competitiva para el mercado (Aguilar & Lacosta, 2009; Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra-AMEDNA, 2010; Blomme, Van Rheede & Tromp, 2010; Instituto de Estudios Laborales ESADE-Randstad, 2004; Marcos, 2011).

Varios autores (Chinchilla & León, 2007; Chinchilla, Poelmans & León, 2003; Chinchilla, Poelmans, León & Tarrés, 2011; Pasamar & Valle, 2011) han analizado la política de equilibrio de la vida personal y laboral que gestionan los departamentos de Recursos Humanos en España y que, principalmente, se aplican a través de una mejora en la política retributiva que ha evolucionado a un elemento clave y estratégico dentro de la empresa. Por ello, la retribución no tangible debe cumplir las normativas actuales, del Estado Español, a la vez, que se acomoda en el contexto económico mundial, actualmente, en crisis. A pesar de poderse vincular con un aumento exclusivo de la cantidad económica, se fija la atención en una retribución no tangible y emocional. La inversión en el Capital Humano a través de las políticas de conciliación laboral, por ejemplo, da un gran sentido a la función empresarial pues tiene efectos positivos para las partes según determinan varios estudios realizados en el Estado Español (Cequea, Rodríguez-Monroy & Núñez, 2011; Chinchilla & León, 2007; Chinchilla et al., 2003; Chinchilla et al., 2011; Instituto de Estudios Laborales ESADE-Randstad, 2004; Pasamar & Valle, 2011).

Este tipo de retribución, se concreta en una política retributiva basada en las capacidades de la empresa que da recursos de aplicación directa a las vidas de sus trabajadores para facilitar el equilibrio de la vida personal y laboral. Por ejemplo, la cobertura total o parcial por parte de la empresa del coste en formación para los hijos, entre 0 y 3 años, de los trabajadores. A raíz de promover el equilibrio del tiempo personal y profesional, se genera una vinculación entre el trabajador y la empresa que supone un beneficio para las partes. Se genera un deseo de devolver la ayuda que le brinda la empresa y, a su vez, la empresa compensa la participación y preocupación del trabajador con su organización (Beham & Drobnič, 2010; Centro

Internacional Trabajo y Familia-IESE Universidad de Navarra & Edenred, 2012; Clarke, Koch & Hill, 2004; Gómez, García-Lozano & Gómez, 2010; Jiménez, 2009; Spitzack, Pirson & Dierksmeier, 2010).

### **Método**

El presente estudio lleva a cabo una revisión bibliográfica sobre la aplicación de la retribución no tangible a través de la selección de artículos de las bases de datos PSYCHOINFO, MEDLINE y PSICODOC a partir del año 2002. Asimismo, con la intención de acercarse al mundo de los Recursos Humanos del Estado Español, se han incorporado estudios de IESE y ESADE, dos de las más importantes escuelas de negocios de este país y, también, se han revisado estudios de consultoras vinculadas con el ámbito empresarial como, por ejemplo, Adecco, Indra y Randstad.

En las bases de datos expuestas y utilizando las palabras claves: *Conciliación laboral, Humanismo Empresarial, Retribución Flexible y Retribución no tangible*, se encontraron un total de 127 estudios de investigación, de los cuales se seleccionaron 58 por su rigor y aproximación al objeto de estudio. Para complementar el artículo se revisaron las normativas actuales así como las escuelas de negocios y consultorías expuestas en las que se encontraron 33 documentos de los cuales se seleccionaron, con los mismos criterios, un total de 21. Con los artículos seleccionados y utilizando el humanismo empresarial como nexo de unión entre el estilo empresarial y la política retributiva se han estructurado los conceptos clave de la política retributiva no tangible para acercarla a la realidad de las empresas que operan en España y, también, los beneficios para los trabajadores y la organización.

### **Resultados**

Según el Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995, de 24 de marzo), éstos son compensados por parte de la empresa debido a su labor efectuada para ella. La situación de crisis económica actual y las continuas reformas laborales han motivado un cambio en el fondo de la retribución que se está aplicando, paulatinamente, en las empresas españolas (Centro Internacional Trabajo y Familia-IESE Universidad de Navarra & Edenred, 2012; Chinchilla et al., 2003; Chinchilla & León, 2007; Pasamar & Valle, 2011)

La estructura de la retribución, usualmente, es la de salario base más complementos, en ocasiones, en forma de incentivo. Varios autores discuten si con esta estructura salarial el trabajador es, plenamente, proactivo en la empresa o es necesario aplicar la retribución no tangible y, así, promover un buen estado de salud y un ambiente positivo para el trabajador (Bouwens & Van Lent, 2006; Cadsby, Song & Tapon, 2007; Chow, 2011; Datta, Guthrie & Wright, 2005; Garrido, Pérez & Antón, 2005; Guthrie, Flood, Liu & MacCurtain, 2009; Herzberg, 2003; Heywood, Siebert & Wei, 2010; Lucia-Casademunt, Morales-Gutiérrez &

Ariza-Montes, 2012). Además, añaden que la combinación de un “*Salario Económico*” y el “*Salario No Tangible*” aumenta la satisfacción del trabajador además de mejorar su aportación laboral a la empresa.

Este tipo de retribución se estructura en dos grandes bloques. El primero es la retribución no económica y consiste en lograr la satisfacción en el puesto de trabajo, el buen ambiente laboral y una predisposición óptima de los trabajadores sin suponer un coste económico (Bhave & Glomb, 2009; Chen & Fu, 2008; Collins, 2007; De la Calle & Ortiz de Urbina, 2004; Macky & Boxall, 2007). Estos aspectos favorecen la vinculación emocional del trabajador y añade valor a la retribución de la empresa generando, incluso, resultados positivos para ambos (Abbott, Boyd & Miles, 2006; Bhave & Glomb, 2009; Ferguson, Carlson, Zivnuska & Whitten, 2012; Gardner, Van Dyne & Pierce, 2004; Marcos, 2011; Mitchelson, 2009; McPhail & Fisher, 2008; Messmer, 2004; Sutton, 2010)

El segundo bloque, da respuesta a necesidades propias de los trabajadores mediante beneficios personales y no económicos. Además de lo que se expone en los estudios de Chinchilla et al. (2011), otros autores (Chow, 2011; Fagnani & Letablier, 2004; Jiménez, 2009; Lee, Hsu & Lien, 2006; Rubio & Sánchez, 2009; Pasamar & Valle, 2011; Thornthwaite, 2004; Wieland, 2011), este tipo de retribución aporta beneficios individuales, de carácter temporal, de solicitud voluntaria, adaptados a las necesidades de cada trabajador y se reciben por el mero hecho de formar parte de la empresa.

El “*Salario Emocional*”, en cualquiera de los formatos expuestos anteriormente, debe ser comprendido como una herramienta, tangible o intangible, para que el trabajador logre un equilibrio de su vida personal y profesional. La libertad de organización del horario laboral o un descuento en centros de deporte y salud son ejemplos de estas herramientas que la empresa facilita al trabajador y, aunque los productos tangibles tienen un valor monetario, sólo se benefician de la finalidad del mismo.

El Centro Internacional Trabajo y Familia-IESE Universidad de Navarra y Edenred (2012), Heywood et al. (2010) y Schuhmann y Shoemaker (2007), han indicado que las ventajas de este tipo de retribución son las oportunidades que la empresa da al trabajador para elegir como estructurar esta parte de su salario y, también, supone una adaptación a los costes empresariales ya que suelen tener un coste inferior respecto a la situación empresarial anterior, con un alto beneficio positivo para la empresa. Para Lucía-Casademunt et al. (2012: página 376), esta implicación empresarial para el bien del trabajador genera una relación positiva que permite “*progresar en este sentido los empleados se implicarán con más ahínco en la consecución de las metas organizacionales, redundando todo ello en la generación de ventajas competitivas para la empresa*”.

Este tipo de retribución genera, pues, una vinculación positiva a nivel afectivo y laboral. En otras palabras, el trabajador se compromete con la empresa y tiene el deseo de devolver la ayuda que le brinda su organización y, a su vez, la empresa compensa su participación, preocupación e implicación. Para varios autores (Beham & Drobnič, 2010; Bhave & Glomb, 2009; Cequea et al., 2011; Lucía-Casademunt et al., 2012; Mitchelson, 2009; Villafañe, 2013), esta ayuda mutua y recíproca permite alcanzar con mayor facilidad los objetivos empresariales y personales y que, en ocasiones, se denomina “*Contrato Emocional*”.

A pesar de su integración en el seno de la empresa, un mal uso puede suponer un desagravio entre los trabajadores. Ofrecer una variedad de soluciones diferentes según las características salariales, el puesto de trabajo o el género del trabajador son aspectos que no sólo influyen en la capacidad de equilibrar el conflicto entre la vida laboral y profesional, la promoción interna, el desarrollo profesional y, también, puede conllevar un descontento con la empresa e influir en la proactividad del trabajador (Chang & Huang, 2005; Dick & Hyde, 2006; Fagnani & Letablier, 2004; Pons, Calvet, Tura & Muñoz, 2013; Tomlinson, 2006). Y, además, si se utiliza como herramienta de marketing para atraer trabajadores, podría volverse en contra de la propia empresa (Chinchilla et al., 2011).

Una vez concretada el concepto, la revisión bibliográfica también ha permitido organizar este tipo de retribución en distintas categorías según varios estudios (Centro Internacional Trabajo y Familia-IESE Universidad de Navarra & Edenred, 2012; Chinchilla et al., 2003; Chinchilla & León, 2007; Chinchilla et al., 2011; Pasamar & Valle, 2011)

<b>Categoría</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Ejemplos</b>
Bienestar Personal	Hábitos alimenticios, deporte, equilibrio emocional, prevención del estrés.	Ticket restaurante, descuentos en gimnasios, cursos de relajación, seguro médico completo.
Bienestar Familiar	Facilitar cuándo, dónde y cómo se hace el trabajo (con control de productividad)	Facilitar la organización de los tiempos y horarios laborales, mejora en prestaciones de maternidad, teletrabajo, etc.
Apoyo Financiero	Soporte informativo, descuentos, créditos, ayudas para la educación, adquisición de vivienda, adopción.	Descuentos en formación propia o de familiares, formación en temas financieros, ayuda en la solicitud de la hipoteca, planes de pensiones.
Crecimiento y Desarrollo	Formación laboral y personal, desarrollo de competencias.	Plan de carrera, desarrollo profesional, desarrollo de competencias, planes de conciliación.
Acción Social y Voluntariado	Facilitar la acción personal o corporativa en situaciones de soporte a colectivos desfavorecidos.	Participación en situaciones de emergencias, colaboración en ONG o en organizaciones sin ánimo de lucro.

Tabla 1. Organización y Ejemplos del Retribución no tangible

Según los estudios de las escuelas de negocios ESADE e IESE (Centro Internacional Trabajo y Familia de IESE, 2009; Chinchilla & León, 2007; Chinchilla et al., 2003; Chinchilla et al., 2011; Gómez, Perdiguero & García, 2008), las empresas españolas tienden a aplicar, con mayor frecuencia, las mejoras en los seguros médicos o de vida, la flexibilidad horaria, los planes de jubilación privados, la ayuda para el cuidado de ancianos, los comedores internos, los servicios

de cafetería, los ticket restaurante, los descuentos para guarderías, la subvención para compras de los trabajadores, los planes dentales, los descuentos en plazas de parking, abonos de transporte, descuentos en cultura, descuentos para actividades deportivas y la participación en acciones de la empresa.

La finalidad de esta política retributiva no es, exclusivamente, orientada al rendimiento sino que, como determinan Chinchilla et al. (2011: página 8), *"responde a una actitud de política de servicios, paralela a la política salarial. Las personas no necesitan únicamente dinero para vivir, sino mayor calidad de vida: tiempo, y por tanto servicios..."*. De este modo, conocer las necesidades de los trabajadores es señal de preocupación hacia su bienestar y de deseo de potenciar el equilibrio de su vida personal y profesional (Cequea et al., 2011; Centro Internacional Trabajo y Familia-IESE Universidad de Navarra & Edenred, 2012; Chalofsky, 2008; Fleetwood, 2007; Gardnier, Stuart, Forde, Greenwood, MacKenzie & Perrett, 2007; Lewis, Gambles & Rapoport, 2007; Kirkwood & Tootell, 2008; Moreno & Giménez, 2011; Spitzzeck et al., 2010; Sutton, 2010; Thein, Austen, Currie & Lewin, 2010; Xiao & O'Neill, 2010).

El cambio de paradigma que supone dar importancia al trabajador y fijarlo como eje de la empresa y elemento primordial supone hacer lo mejor para las personas, mejorar la satisfacción interna (Lucía-Casademunt et al., 2012; Villafañe, 2013). Es la aplicación práctica de la filosofía humanista en el ámbito empresarial para el desarrollo, en habilidades y capacidades, del Capital Humano el reconocimiento de la aportación de cada uno, dar sentido a las conductas, construir valores compartidos y generar valor añadido (Aguilar & Lacosta, 2009; Amabile & Kramer, 2008; Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra-AMEDNA, 2010; Ferris, Hall, Todd Royle & Martocchio, 2004; Giménez, 2010). En realidad, *"para las empresas en las que su panorama competitivo sí necesita del formidable impulso de sus personas, el humanismo no es en absoluto un concepto filosófico sino un elemento competitivo de primera magnitud"* (Moreno & Jiménez, 2011: página 60). En el contexto de crisis económica actual, en el que se suele aplicar la reducción de costes, la empresa humanista sigue focalizando su interés en las personas como motor diferencial que genera riqueza (Aguilar & Lacosta, 2009; Moreno & Giménez, 2011) y potencia políticas retributivas centradas en el trabajador (Gómez et al., 2010; Jiménez, 2009; Rubio & Sánchez, 2009; Spitzzeck et al., 2010).

La incorporación de la retribución no tangible y el rediseño de las políticas de Recursos Humanos han venido determinados por grandes cambios en la sociedad en los últimos años tal y como determinan los estudios del Instituto de Estudios Laborales ESADE-Randstad (2004), el Centro Internacional Trabajo y Familia-IESE Universidad de Navarra y Edenred (2012) e Indra y Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (2008) entre otros. Se trata de aspectos tan importantes como la incorporación de la mujer al mundo laboral remunerado, la mayor implicación del varón en el ámbito familiar, el aumento de la esperanza de vida, la variedad de los modelos de familia y las dificultades económicas que supone la crisis económica mundial

presente desde 2008. Estos argumentos, consecuentemente, han supuesto un nuevo enfoque, más humanista, en la relación empresa – trabajador.

Con todo ello, es importante romper con el mito que compensar a los trabajadores con algo no tangible sirve, en exclusiva, para promover la conciliación laboral entendida como la igualdad de género y el cuidado de los hijos (Ransome, 2007) sino que es el trabajador quien determina como organizar el tiempo de su vida personal y profesional. Varios autores hacen hincapié en otras formas de equilibrar el tiempo personal como la conciliación del tiempo de trabajo con la propia jubilación, la distribución equitativa de las tareas domésticas, el cuidado de los hijos o los mayores, la realización de acciones solidarias, la dedicación a “*hobbies*”, la realización de cursos o la práctica de deportes entre otros (Aryee, Srinivas & Tan, 2005; Blomme et al., 2010; Chalofsky, 2008; Chang, McDonald & Burton, 2010; Clarke et al., 2004; Collins, 2007; Fleetwood, 2007). Más allá de dar capacidades al trabajador para que evite la interferencia e incompatibilidad del trabajo con el tiempo personal y viceversa (Mayo et al., 2011; Mitchelson, 2009), para alcanzar el equilibrio debe existir una comunión entre las necesidades de los empleados, las herramientas de la empresa, la cultura social y las facilidades legales por parte del Estado (Collins, 2007; Heywood et al., 2010; Mayo, Pastor, Cooper & Sanz-Vergel, 2011; Tomlinson, 2006; Wieland, 2011).

Fleetwood (2007), Meil, García, Luque y Ayuso (2008) y Tomlinson (2006), proponen tres puntos clave para una correcta aplicación de la retribución no tangible. En primer lugar, la responsabilidad de los altos cargos con un estilo de mando humanista y la orientación al equilibrio de la vida personal y laboral. En segundo lugar, una empresa concienciada gracias a la buena comunicación e información de las nuevas prácticas retributivas. Y, para finalizar, tener un buen control de los costes y beneficios cuando se aplica, correctamente, cada uno de los beneficios sociales para los trabajadores.

A nivel práctico, en la empresa debe existir una mejora de las directrices marcadas por las normas y leyes laborales vigentes en el país que, en el caso de España, son Constitución Española (España, 1978), la Ley de la Seguridad Social (España, 1994) el Estatuto de los Trabajadores (España, 1995a) y su última modificación (España, 2012), la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (España, 1995b), la Ley para promover la conciliación de la vida familiar y laboral en las personas trabajadoras (España, 1999) y la Ley para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (España, 2007).

A modo de ejemplo, en el caso del nacimiento de un hijo, según el Estatuto de los Trabajadores (España, 1995a), los trabajadores disponen de 2 días de permiso retribuido y luego, los 13 días de permiso de paternidad a cargo de la Seguridad Social (España, 1994). En el caso del convenio colectivo de centros educativos privados y concertados de Cataluña (Cataluña, 2013), en esta misma situación, tienen un día más de permiso retribuido aunque, si

se compara con el convenio que regula las condiciones de trabajo de los empleados públicos del Ayuntamiento de Barcelona (Cataluña, 2009b) el permiso retribuido aumenta hasta 5 días y el permiso de paternidad aumenta hasta las 4 semanas.

Otro ejemplo, el Estatuto de los Trabajadores (España, 1995a) determina que en caso de lactancia del hijo menor de 9 meses, el trabajador puede ausentarse una hora diaria que se puede dividir en dos fracciones de 30 minutos. En el caso del convenio de oficinas y despachos aplicado en Cataluña (Cataluña, 2009a) puede sustituirse, si se desea, por un pacto de 14 días de ausencia laboral retribuidos e interrumpidos y, en el caso del convenio que regula las condiciones de trabajo de los empleados públicos del Ayuntamiento de Barcelona (Cataluña, 2009b) se considera periodo de lactancia hasta los 12 meses de nacimiento del hijo.

Según Pasamar y Valle (2011) el 26% de las empresas consultadas están orientadas a aplicar mejoras para potenciar, en concreto, el equilibrio del tiempo personal y profesional de sus trabajadores. Estas mejoras se podrían clasificar de la siguiente manera (Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra-AMEDNA, 2010; Centro Internacional Trabajo y Familia-IESE Universidad de Navarra & Edenred, 2012; Chinchilla et al., 2003; Chinchilla et al., 2011; Instituto de Estudios Laborales ESADE-Randstad, 2004; Pasamar & Valle, 2011).

Según los estudios de Pasamar y Valle (2011: página 19), de todas las medidas expuestas en la tabla 2, las más relevantes aplicadas en las empresas españolas analizadas, son "*la posibilidad de abandono del lugar de trabajo por emergencia familiar más allá de los límites legales (52.1% de empresas de la muestra) y el seguro de accidentes (28.8%)*" y, por lo contrario, las que son menos ofrecidas son "*los periodos de descanso profesional con mantenimiento de parte del sueldo (2.7% de empresas de la muestra) y, guarderías en el lugar de trabajo (3.4%)*". En esta misma línea, el estudio de Merco Personas 2012 (Villafañe, 2013: página 55), "*las medidas de conciliación más solicitadas por los trabajadores consultados son la flexibilidad horaria (25.5) y de vacaciones (18.9), los beneficios sociales (14.1), las iniciativas de apoyo a la familia (9.9), las relacionadas con la salud y el bienestar y la flexibilidad espacial (7.3)*".

La implantación de este tipo de retribución en España es todavía menor (Muñinos, 2011; Pasamar & Valle, 2011) aunque, no se puede omitir, aquellas empresas que sí lo aplican. Este sería el caso, entre otros, de Caja Madrid, La Caixa, Novartis, Sanitas, NH Hoteles, Tous, Danone, Pepsico-Matutano o Vodafone (Chinchilla et al., 2011). En detalle, según estos mismos autores, Nestlé fue de las empresas pioneras en crear una guardería en el propio centro de trabajo aunque para los menores de 3 años, pues esa era la necesidad de sus trabajadores. Con la filosofía de la temporalidad de este tipo de retribución no tangible, se

cerró el centro y se derivó a un descuento en la formación para los hijos de los trabajadores. Según el portal de la empresa "Great Place to Work" ([www.greatplacetowork.es](http://www.greatplacetowork.es)), Novartis ha sido galardonada con la primera posición como la mejor empresa en la que trabajar en España gracias al amplio abanico de medidas que facilitan la organización del tiempo de trabajo como: la jornada flexible, el teletrabajo, la ampliación de los periodos de permiso retribuido, el cuidado de las personas dependientes y el apoyo a las necesidades familiares y domésticas, las medidas en apoyo en el tercer sector y medidas de formación y desarrollo del talento.

<b>En el tiempo de trabajo</b>	<b>En el espacio del trabajador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario flexible.</li> <li>• Trabajo a tiempo parcial.</li> <li>• Empleos compartidos.</li> <li>• Semana laboral comprimida.</li> <li>• Jornada laboral reducida.</li> <li>• Estructuración personal de horas anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilidad de movimiento para realizar el trabajo.</li> <li>▪ Flexibilidad del puesto físico de trabajo.</li> <li>▪ Teletrabajo.</li> <li>• Teledespacho.</li> </ul>
<b>Excedencias</b>	<b>Beneficios Sociales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maternidad y Paternidad mejorando la normativa vigente.</li> <li>• Lactancia mejorando la normativa vigente.</li> <li>• Excedencias mejorando la normativa.</li> <li>• Períodos de vacaciones más duraderos.</li> <li>• Facilidad para realizar años sabáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de jubilación.</li> <li>• Coche empresa.</li> <li>• Ticket restaurante.</li> <li>• Seguro de accidente.</li> <li>• Aparcamiento.</li> </ul>
<b>Apoyo y/o Asesoramiento personal y profesional</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización y bonificación en cursos para el trabajador como miembro de una familia: Cursos prenatales, de nutrición, etc.</li> <li>• Realización y bonificación en cursos para la gestión personal del trabajador: Cursos de gestión del tiempo o de gestión de conflictos.</li> <li>• Soporte psicológico para el trabajador o familiares.</li> <li>• Cursos de formación financiera y legal para el trabajador y su ámbito familiar.</li> </ul>	
<b>Cuidado de Familiares</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guarderías: Facilitar información sobre guarderías, Implantar una guardería en el espacio empresarial, Realizar descuentos para guarderías o asumir el pago del canguro en el caso de tener que realizar horas extras o viajes.</li> <li>• Cuidado de los mayores: Facilitar información sobre asilos, Realizar descuentos para el asilo, etc.</li> <li>• Formación: Facilitar información sobre cursos de formación, Realizar descuentos para la formación de los trabajadores, Aplicar el cheque formación para los familiares de los trabajadores.</li> </ul>	

Tabla 2. Políticas empresariales para el equilibrio de la vida personal y laboral

En los estudios de la Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra-AMEDNA (2010), del Centro Internacional Trabajo y Familia-IESE Universidad de Navarra y Edenred (2012), de Indra y Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (2008) y del Instituto de Estudios Laborales ESADE-Randstad (2004) se ha analizado la relación entre los costes y beneficios de dicha política retributiva. Además de estos estudios, otros autores (Chinchilla et al., 2003; Chinchilla et al., 2011; Meil et al., 2008; Pasamar & Valle, 2011; Rubio & Sánchez, 2009) añaden, también, que los beneficios son, claramente, cualitativos y tienen una orientación subjetiva. En consecuencia, las empresas analizan con mayor objetividad los beneficios indirectos de esta aplicación. En primer lugar, mejoran el clima y la motivación laboral, aspectos que facilitan la mayor integración y colaboración de los trabajadores de la empresa.

Se genera una relación positiva entre las partes que, en cierto modo, se retroalimentan y mejoran el resultado para ambas, el ya mencionado “*Contrato Emocional*” (Beham & Drobníč, 2010; Bhave & Glomb, 2009; Mitchelson, 2009).

La investigación de Pasamar y Valle (2011) ha analizado los resultado laborales positivos que supone la aplicación de esta política retributiva valorada los por los trabajadores sabiendo que 1 es totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo (tabla 3). Estos datos muestran que, en general, los aspectos personales y subjetivos de los trabajadores tienden a obtener una mayor puntuación frente a los datos objetivos para la empresa.

Consecuencia laboral	Valor
Mejoran la satisfacción de los trabajadores	6,10
Mejoran la salud psíquica de los trabajadores	5,83
Reducen la intención de abandono	5,49
Atraen a los trabajadores en procesos de selección	5,24
Aumenta el compromiso	5,20
Mejoran la salud física de los trabajadores	5,17
Reducen los niveles de absentismo	5,09
Aumentan la productividad de los trabajadores	4,94

Tabla 3. Adaptación del gráfico “Resultados positivos de la conciliación”  
(Pasamar & Valle, 2011: page 28)

Además, no sólo es importante determinar los beneficios que supone para la empresa la aplicación de esta política retributiva centrada en las necesidades de los trabajadores sino que, también, cabe remarcar aquello que puede evitarse al aplicarla. En esta línea, Meil et al. (2008: página 16) remarcan la idea que unas erróneas prácticas de equilibrio de la vida laboral y profesional pueden derivar “*según las circunstancias, en problemas de salud (estrés, falta de concentración, etc.), desmotivación, absentismo y/o retrasos de trabajo, aspectos todos ellos que inciden negativamente en la productividad*”. Así, pues, si la organización aplica, correctamente, el “Salario Emocional” obtiene consecuencias positivas para sus trabajadores y su empresa a la vez que evita las negativas.

## **Discusión y conclusiones**

La búsqueda bibliográfica permite constatar que la política retributiva de compensar al trabajador con algo más que dinero es una práctica que ha ido aumentando dentro de las empresas y que los trabajadores empiezan a valorar muy positivamente. De hecho, varios estudios (Chinchilla & León, 2007; Chinchilla et al., 2003; Chinchilla et al., 2011; Rubio & Sánchez, 2009) muestran cómo, en España, la implantación es progresiva aunque queda mucho camino que recorrer.

Una reflexión importante y a tener en cuenta para las empresas es la necesidad de cumplir tres aspectos clave para una correcta aplicación de la retribución no tangible según Fleetwood (2007), Meil et al. (2008) y Tomlinson (2006): la responsabilidad de los altos cargos, la conciencia empresarial y la correcta aplicación. Se desprende de ello que la empresa debe estar, plenamente, concienciada y preparada para aplicar esta nueva estructuración de su política retributiva aunque aún no lo están, debido a la rigidez de muchas organizaciones como determinan Rubio y Sánchez (2009: página 47) cuando afirman que: *“...esto puede dificultar el desarrollo adecuado del capital humano, así como la aportación de valor necesaria por parte de la función de personal para contribuir a la competitividad de las organizaciones”*.

Como consecuencia del incipiente uso de esta retribución, la dificultad de aplicación, el coste o posibles desigualdades a la hora de utilizarla, quizás las empresas pueden ser reticentes a aplicar este tipo de retribución no tangible. A pesar de que, según los estudios consultados, tiene resultados positivos para los trabajadores pero, también, para la organización, a consecuencia del *“Contrato Emocional”*.

El Instituto de Estudios Laborales ESADE-Randstad (2004) ha realizado un estudio comparativo entre España y los países de la Comunidad Europea. Contrastando valores vinculables a las políticas de equilibrio de la vida laboral y profesional y comparando valores medibles, ha determinado que España está muy por debajo del resto de países europeos. Varios estudios determinan que las políticas de equilibrio de la vida personal y laboral que aplica la empresa puede afectar a la carrera profesional según el género del trabajador (Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2011; Pons et al., 2013) Así, pues, parece un buen punto de inicio para la revisión y aplicación de estas políticas en España. A modo de ejemplo, según Meil et al. (2008), la productividad de España es baja respecto a Europa y, por ello, sería clave desde Recursos Humanos potenciar una mejor productividad y no pasar más horas de las necesarias en el puesto de trabajo. Además de la visión de este autor, otros (Centro Internacional Trabajo y Familia-IESE Universidad de Navarra & Edenred, 2012; IESE Business School-IRCO & Adecco, 2007) afirman que la gestión del horario laboral es uno de los aspectos más valorados en los trabajadores españoles cuando se implantan políticas de equilibrio de la vida personal y profesional. De hecho, según IESE Business School-IRCO y Adecco (2007), España es el

segundo país europeo con menor flexibilidad horaria aunque, cada vez más, según la facilidad que permita el sector, se amplían las líneas de actuación sobre este aspecto, como demuestran Alegre, Chinchilla, León y Canela (2007).

En esta línea, según Pasamar y Valle (2011: página 18): *"del total de empresas que componen la muestra el 22.6 % reconoce no ofrecer medidas de conciliación a sus trabajadores. Del resto sólo el 26% cuenta con un convenio colectivo que amplíe las medidas de conciliación recogidas en la ley"*. A pesar de ello, se constata que las empresas Españolas todavía no tienen una gran implicación de esta política retributiva aunque, por los resultados obtenidos, sí se observan los beneficios en aquellas que la aplican.

En este punto, como futura línea de investigación se plantea realizar un análisis práctico en las empresas españolas. En primer lugar, por ejemplo, se podrían analizar empresas del mismo sector de los estudios ya realizados en España, y citados en este artículo, para determinar si esta política retributiva tiene una mayor implantación respecto los estudios realizados en años anteriores. Con la misma idea de comparar con estudios pasados, podrían desgranarse las prácticas de equilibrio de la vida personal y profesional que se están aplicando en la actualidad para determinar si las necesidades de los trabajadores se mantienen o han variado a raíz de los cambios sociales y económicos actuales. También, a nivel más teórico, podría realizarse un análisis de los convenios colectivos o acuerdos empresariales que se están aplicando en comparación con el marco legal, el Estatuto de los Trabajadores (España, 1995a) y, así, determinar las mejoras a nivel teórico en el campo de la retribución.

Con este mismo patrón, la investigación podría desarrollarse en un estudio longitudinal de una o varias empresas que deciden aplicar la retribución no tangible. De esta forma, se podrían analizar la situación de los trabajadores y balance económico de la empresa antes, durante y después de la toma de decisión y aplicación de esta política retributiva o, incluso, si hay una mejora del clima o la productividad laboral de manera demostrable y significativa. Además, sería interesante determinar si existe un perfil de directivo o si existe una relación directa entre la formación del directivo y la aplicación del "Salario Emocional". Desde este punto, también, podría realizarse una investigación sobre las consecuencias positivas y negativas que supone aplicar este tipo de retribución para el trabajador y la empresa.

## Referencias

- ABBOTT, J.B; BOYD, N.G.; MILES, G. (2006). Does Type of Team Matter? An Investigation of the Relationships Between Job Characteristics and Outcomes Within a Team-Based Environment. *The Journal of Social Psychology*, 146(4): 485-507. <http://dx.doi.org/10.3200/SOCP.146.4.485-507>
- AGUILAR, J.; LACOSTA, J.R. (2009). *Liderazgo humanista y de servicio*. Navarra: Foro Europeo.
- ALEGRE, I.; CHINCHILLA, N.; LEÓN, C.; CANELA, M.A. (2007). *Políticas de Conciliación, Liderazgo y Cultura en 2.200 Pymes Españolas*. Barcelona: IESE Business School-Universidad de Navarra.
- AMABILE, T.; KRAMER, S. (2008). Vida laboral interior: Comprender el subtexto del rendimiento laboral. *Harvard Deusto Business Review*, 166: 26-32.
- ASOCIACIÓN DE MUJERES EMPRESARIAS Y DIRECTIVAS DE NAVARRA-AMEDNA (2010). *Guía para PYMES en conciliación de la vida laboral, familiar y personal: Una herramienta competitiva*. Disponible en: [http://www.amedna.com/documentos/ficheros\\_documentos/1\\_guia\\_conciliacion\\_pymes.pdf](http://www.amedna.com/documentos/ficheros_documentos/1_guia_conciliacion_pymes.pdf) (Fecha último acceso: Enero, 2013).
- ARYEE, S.; SRINIVAS, E.S.; TAN, H.H. (2005). Rythims of life: Antecedents and Outcomes of Work-Family Balance in Employed Parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1): 132-146. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.132>
- BEHAM, B.; DROBNIČ, S. (2010) Satisfaction with work-family balance among German office workers. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6): 669-689. <http://dx.doi.org/10.1108/02683941011056987>
- BHAVE, D.P.; GLOMB, T. M. (2009). Emotional labour demands, wages and gender: A within-person, between-jobs study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 683-707. <http://dx.doi.org/10.1348/096317908X360684>
- BLOMME, R.J., VAN RHEEDE, A.; TROMP, D.M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(01): 144-162. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190903466954>
- BOUWENS, J.; VAN LENT, L. (2006). Performance Measure Properties and the Effect of Incentive Contracts. *Journal of Management Accounting Research*, 18: 55-75. <http://dx.doi.org/10.2308/jmar.2006.18.1.55>

- CADSBY, C.B., SONG, F.; TAPON, F. (2007). Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: an Experimental Investigation. *Academy of Management Journal*, 50(2): 387-405. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634448>
- CATALUÑA (2009a). TRE/356/2009, de 12 de enero, Conveni col·lectiu de treball per al sector d'oficines i despatxos de Catalunya per als anys 2008-2011 (Código de conveni 7900375). Disponible en: <http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/5323/1022542.pdf> (Fecha último acceso: Mayo, 2013).
- CATALUÑA (2009b). TRE/3110/2009, de 21 de septiembre, Acord regulador de les condicions de treball dels empleats públics de l'Ajuntament de Barcelona (personal funcionari i laboral, guàrdia urbana i serveis de prevenció, extinció d'incendis i salvament) per als anys 2008-2011 (Codi de conveni núm. 0815752) Disponible en: <http://www.diba.cat/scripts/ftpisa.asp?fnew?cido&dogc/2009/11/20091111/09266136.pdf> (Fecha último acceso: Mayo, 2013).
- CATALUÑA (2013). EMO/923/2013, de 22 de Abril, X Conveni col·lectiu autonòmic de treball per al sector de l'ensenyament privat de Catalunya per als anys 2010-2014 (Código de convenio número 79000575011994). Disponible en: <http://www.gencat.cat/eadop/imatges/5411/09146143.pdf> (Fecha último acceso: Mayo, 2013).
- CEQUEA, M.; RODRÍGUEZ-MONROY, C.; NÚÑEZ, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2): 549-584.
- CENTRO INTERNACIONAL TRABAJO Y FAMILIA-IESE UNIVERSIDAD DE NAVARRA; EDENRED (2012). *Efectos de la conciliación en el compromiso, la satisfacción y el salario emocional*. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-174.pdf> (Fecha último acceso: Abril, 2013).
- CENTRO INTERNACIONAL TRABAJO Y FAMILIA – IESE BUSINESS SCHOOL (2009). Experiencias en organización del tiempo de trabajo en las empresas de Cataluña. Disponible en: [http://www20.gencat.cat/docs/treball/03%20-%20Centre%20de%20documentacio/Documents/01%20-%20Publicacions/03%20-%20Igualtat%20d\\_oportunitats/Arxius/GUIA%20IESE\\_CAST\\_FINAL.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/treball/03%20-%20Centre%20de%20documentacio/Documents/01%20-%20Publicacions/03%20-%20Igualtat%20d_oportunitats/Arxius/GUIA%20IESE_CAST_FINAL.pdf) Fecha último acceso: 20 de Mayo de 2012)
- CHALOFISKY, N. (2008). Work-life programs and organizational culture: The essence of workplace community. *Organization Development Journal*, 26(1): 11-18.
- CHANG, W.; HUANG, T. (2005). Earnings determinants across different job levels. *The International Journal of Human Resource Management*, 16: 2094-2112. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190500315067>

- CHANG, A.; McDONALD, P.; BURTON, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: A critical review. *The international Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2381-2413. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2010.516592>
- CHEN, H.M.; FU, P.C. (2008). A systematic framework for performance appraisal and compensation strategy. *Human Systems Management*, 27(2): 161-175.
- CHINCHILLA, N.; LEÓN, C. (2007). *Guía de las buenas prácticas de la empresa flexible*. Disponible en: [http://www.iese.edu/es/files\\_html/5\\_29631.pdf](http://www.iese.edu/es/files_html/5_29631.pdf) (Fecha último acceso: Febrero, 2013).
- CHINCHILLA, N.; POELMANS, S.; LEÓN, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo – familia en 150 empresas españolas*. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0498.pdf> (Fecha último acceso: Febrero, 2013).
- CHINCHILLA, N.; POELMANS, S.; LEÓN, C.; TARRÉS, J.B. (2011). *Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible. Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal*. Madrid: IESE Business School-Centro Internacional de Trabajo y Familia.
- CHOW, R. (2011). The Global Added Value of Flexible Benefits. *Benefits Quarterly*, 27(4), 17-20. Disponible en: <http://www.ifebp.org/inforequest/0161111.pdf> (Fecha último acceso: Mayo, 2013).
- CLARKE, M.C.; KOCH, L.C.; HILL, E.J. (2004). The work-family interface: Differentiating balance and fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2): 121-140. <http://dx.doi.org/10.1177/1077727X04269610>
- COLLINS, G. (2007). Clearing and the work-life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3): 416-429. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190601167557>
- DATTA, D.K.; GUTHRIE, J.P.; WRIGHT, P.M. (2005). Human Resource Management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1): 135-145. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993158>
- DE LA CALLE, M.C.; ORTIZ DE URBINA, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- DICK, P.; HYDE, R. (2006). Line manager involvement in work-life balance and career development: can't manage, won't manage? *British Journal of Guidance and Counselling*, 34(3): 345-364. <http://dx.doi.org/10.1080/03069880600769480>
- ESPAÑA (1978). Constitución Española, de 27 de diciembre de 1978. *Boletín Oficial del Estado*, 29 de diciembre de 1978, 311: 29313-29424.
- ESPAÑA (1994). Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social.

- ESPAÑA (1995a). *Real Decreto Ley 1/1995, de 24 de marzo, Ley del Estatuto de los Trabajadores*. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/1995/03/29/pdfs/A09654-09688.pdf> (Fecha último acceso: Enero, 2013).
- ESPAÑA (1995b). *Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales*. Disponible en: <http://www.ugt.es/DatoBasico/prl08.pdf> (Fecha último acceso: Enero, 2013).
- ESPAÑA (1999). *Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras*. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/1999/11/06/pdfs/A38934-38942.pdf> (Fecha último acceso: Enero, 2013).
- ESPAÑA (2007). *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf> (Fecha último acceso: Enero, 2013).
- ESPAÑA (2012). *Real Decreto Ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral*. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/2012/02/11/pdfs/BOE-A-2012-2076.pdf> (Fecha último acceso: Febrero, 2013).
- FAGNANI, J.; LETABLIER, M.T. (2004). Work and family life balance: The impact of the 35-hour laws in France. *Work, Employment and Society*, 18(3): 551-572. <http://dx.doi.org/10.1177/0950017004045550>
- FERGUSON, M.; CARLSON, D.; ZIVNUSKA, S.; WHITTEN, D. (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2): 299-307. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.001>
- FERRIS, G.R.; HALL, A.T.; TODD ROYLE, M.; MARTOCCHIO, J.J. (2004). Theoretical development in the field of human resources management: Issues and challenges for the future. *Organizational Analysis*, 12(3): 231-254.
- FLEETWOOD, S. (2007). Why work-life balance now? *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3): 387-400. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190601167441>
- GARDNER, D.G.; VAN DYNE, L.; PIERCE, J.L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 307-322. <http://dx.doi.org/10.1348/0963179041752646>
- GARDNIER, J.; STUART, M.; FORDE, C.; GREENWOOD, I.; MACKENZIE, R.; PERRETT, R. (2007). Work-life balance and older workers: employees' perspectives on retirement transitions following redundancy. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3): 476-489. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190601167904>

- GARRIDO, M.J.; PÉREZ, P.; ANTÓN, C. (2005). Determinants of sales manager job satisfaction. An analysis of Spanish industrial firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10): 1934-1954. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190500298776>
- GIMÉNEZ, F. (2010). Humanizar las organizaciones: el papel del líder como creador de comunidades. *Harvard Deusto Business Review*, 191: 60-66.
- GÓMEZ, S.; GARCÍA-LOZANO, A.; GÓMEZ, E. (2010). Hacia un nuevo modelo de retribución variable en el sector financiero. *Noticias ACI: Audit Committee Institute España*, 121: 13-16. Madrid: KPMG.
- GÓMEZ, M.; PERDIGUERO, L.; GARCÍA, L. (2008). *Los trabajadores piden a su empresa retribución intangible y buen clima laboral antes que una puntual subida de sueldo*. Disponible en: [http://www.adecco.es/\\_data/NotasPrensa/pdf/66.pdf](http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/66.pdf) (Fecha último acceso: Diciembre, 2012).
- GUTHRIE, J.P.; FLOOD, P.C.; LIU, W.; MACCARTAIN, S. (2009). High performance work systems in ireland: human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1): 112-125. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190802528433>
- HERZBERG, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard business review*, 81(1): 86-86.
- HEYWOOD, J.S.; SIEBERT, W.S.; WEI, X. (2010). Work-life balance: promises made and promises kept. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11): 1976-1995. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2010.505098>
- IESE BUSINESS SCHOOL-IRCO; ADECCO. (2007). *Menos del 9% de los trabajadores en España disfruta de un horario flexible, frente al 23% de los empleados de la Unión Europea*. Madrid: Adecco. Disponible en: [http://www.adecco.es/\\_data/Estudios/pdf/412.pdf](http://www.adecco.es/_data/Estudios/pdf/412.pdf) (Fecha último acceso: Febrero, 2013).
- INDRA; CONSEJO ANDALUZ DE RELACIONES LABORALES (2008). *Diagnóstico del tejido empresarial andaluz en materia de Conciliación de la vida personal y laboral*. Disponible en: [http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/portal/c/document\\_library/get\\_file?uuid=7d2f6135-971f-4d46-b124-1a2d72490494&groupId=10128](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/portal/c/document_library/get_file?uuid=7d2f6135-971f-4d46-b124-1a2d72490494&groupId=10128) (Fecha último acceso: Abril, 2013).
- INSTITUTO DE ESTUDIOS LABORALES ESADE-RANDSTAD (2004). *Informe Randstad. Calidad del Trabajo en la Europa de los Quince: Las Políticas de Conciliación*. Disponible en: <http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/informes/III-Las-Politic-as-de-Conciliacion.pdf> (Fecha último acceso: Diciembre, 2013).
- JIMÉNEZ, A. (2009). Gestión de personas y tendencias del mercado laboral. *Harvard Deusto Business Review*, 185: 44-51.

- KIRKWOOD, J.; TOOTELL, B. (2008). Is entrepreneurship the answer to achieving work-family balance? *Journal of Management & Organization*, 14(3): 285-302. <http://dx.doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.285>
- LEE, C.; HSU, M.; LIEN, N. (2006). The impacts of benefit plans on employee turnover: a firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(11): 1951-1975. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190601000154>
- LEWIS, S.; GAMBLES, R.; RAPOPORT, R. (2007). The constraints of a “work-life balance” approach: an international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3): 360-373. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190601165577>
- LUCIA-CASADEMUNT, A.M.; MORALES-GUTIERREZ, A.C.; ARIZA-MONTES, J.A. (2012). La implicación emocional en el puesto de trabajo: Un estudio empírico. *Intangible Capital*, 8(2): 364-405.
- MACKY, K.; BOXALL, P. (2007). The relationship between “high-performance work practices” and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4): 537-567. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190601178745>
- MARCOS, S. (2011). Recompensa total: el nuevo contrato. *Harvard Deusto Business Review*, 206: 40-51.
- MAYO, M.; PASTOR, J.C.; COOPER, C.; SANZ-VERGEL, A.I. (2011). Achieving work-family balance among Spanish managers and their spouses: a demands-control perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2): 331-350. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.540158>
- MCPHAIL, R.; FISHER, R. (2008). It's more than wages: Analysis of the impact of internal labour markets on the quality of jobs. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3): 461-472. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190801895536>
- MEIL, G.; GARCÍA, C.; LUQUE, M.A.; AYUSO, L. (2008). Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 71: 15-33.
- MESSMER, M. (2004). Ten Tips for Motivating Employees. *Business Credit*, 106(4): 26-28.
- MINISTERIO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (2011). *Estadísticas e indicadores de las (des)igualdades de género en la formación y profesión científica*. Disponible en: [www.mineco.gob.es/stfls/MICINN/.../CientificasCifras2011-30nov.pdf](http://www.mineco.gob.es/stfls/MICINN/.../CientificasCifras2011-30nov.pdf) (Fecha último acceso: Diciembre, 2012).

- MITCHELSON, J.K. (2009). Seeking the perfect balance: Perfectionism and work-family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 349-367. <http://dx.doi.org/10.1348/096317908X314874>
- MORENO, M.; GIMÉNEZ, F. (2011). La empresa humanista: una organización para el siglo XXI. *Harvard Deusto Business Review*, 205: 48-62.
- MUÑINOS, I. (2011). La brecha salarial: ¿cuestión de oferta y demanda? *Equipo y Talento*, Noviembre, 81: 22-25.
- PASAMAR, S.; VALLE, R. (2011). Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas. ¿Mito o realidad? *Universia Business Review*, 14-31. Disponible en: [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR29010-01.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR29010-01.pdf) (Fecha último acceso: Febrero, 2013).
- PONS, O.; CALVET, M.D.; TURA, M.; MUÑOZ, C. (2013). Análisis de la igualdad de oportunidades de género en la ciencia y la tecnología: Las carreras profesionales de las mujeres científicas y tecnólogas. *Intangible Capital*, 9(1): 65-90.
- RANSOME, P. (2007). Conceptualizing boundaries between "life" and "work". *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3): 374-386. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190601167425>
- RUBIO, A.; SÁNCHEZ, G. (2009). La función de Recursos Humanos en Tiempos de Crisis. *Revista Trabajo-Universidad de Huelva*, 22: 47-70. Disponible en: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/4890/b15675828.pdf?sequence=2> (Fecha último acceso: Mayo, 2013).
- SCHUHMANN, T.; SHOEMAKER, W. (2007). Is your organization's wage index accurate? *Healthcare financial management*, 61(6): 74-80.
- SPITZECK, H.; PIRSON, M.; DIERKSMEIER, C. (2010). The Humanistic Management Network. *Journal of Psychology*, 218(4): 246-248. <http://dx.doi.org/10.1027/0044-3409/a000035>
- SUTTON, R. (2010). The Boos as Human Shield. *Harvard Business Review*, 106-109.
- THEIN, H.H.; AUSTEN, S.; CURRIE, J.; LEWIN, E. (2010). The impact of cultural context on the perception of work/family balance by professional women in Singapore and Hong Kong. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(3): 303-320. <http://dx.doi.org/10.1177/1470595810384585>
- THORNTHWAITE, L. (2004). Working time and work-family balance: A review of employees' preferences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2): 166-184. <http://dx.doi.org/10.1177/1038411104045360>
- TOMLINSON, J. (2006). Women's work-life balance trajectories in the UK: reformulating choice and constraint in transitions through part-time work across the life-course. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(3): 365-382. <http://dx.doi.org/10.1080/03069880600769555>

- VILLAFañE, J. (2013). Ética y conciliación: los retos del buen empleador. *Capital Humano*, 26(272): 52-59.
- WIELAND, S.M.B. (2011). Struggling to manage work as a part of everyday life: Complicating control, Rethinking Resistance, and contextualizing work/life studies. *Communication Monographs*, 78(2): 162-184. <http://dx.doi.org/10.1080/03637751.2011.564642>
- XIAO, Q.; O'NEILL, J.W., (2010). Work-family balance as a potential strategic advantage: A hotel general manager perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(4): 415-439. <http://dx.doi.org/10.1177/1096348009350645>

© Intangible Capital, 2013 ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org))



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>