



### La redefinición del éxito en el trabajo

Como profesora de ejecutivos que trabaja mano a mano con las corporaciones, Monica McGrath siempre está con la antena puesta. Y las señales que recibe le dicen esto: existe un importante número de hombres y mujeres

ocupando puestos directivos medios que cada vez están menos dispuestos a aceptar subir al siguiente escalafón de sus carreras porque progresar en la pirámide corporativa ya no es tan atractivo como solía ser, y el precio de subir al siguiente nivel es demasiado alto. "Estas personas siguen siendo ambiciosas y siguen teniendo ambiciones. Simplemente no tienen las mismas ambiciones de hace 15 años".

En opinión de McGrath y otros expertos, lo que podría estar pasando es que la gente se está fijando carreras profesionales basadas en sus propios valores y definiciones de éxito. No están "quemados" ni tampoco abandonan el trabajo. No vuelven a la universidad y cambian sus carreras; no están pasando por una crisis personal. Lo que están haciendo es redefinir cómo pueden seguir contribuyendo a sus organizaciones, pero en sus propios términos. En lugar de suscribir el modelo basado en ascender hasta lo más alto, están más interesados en "llanear", descolgándose de esa tendencia general que alguien ha fijado.

En el lugar de trabajo se manifiestan frecuentemente algunas tendencias que contribuyen a éste fenómeno: los avances tecnológicos están acabando con las fronteras entre las horas laborales y no laborales, lo cual implica que hay que estar en el trabajo o constantemente localizable; las decisiones estratégicas como reestructuraciones, reducciones de plantilla o externalizaciones están incrementando la incertidumbre laboral en todos los niveles y reduciendo el número de promociones disponibles para ocupar puestos directivos altos y medios; la constante incorporación de mujeres al mundo laboral aumenta el nivel de estrés en lo que respecta a problemas relacionados con el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Louis Backon, vicepresidenta de Families and Work Institute (FWI), una organización de investigación sin ánimo de lucro con sede en Nueva York, señala un informe que la propia FWI elabora cada cinco años titulado "National Study of the Changing Work Force" ("Estudio nacional sobre los cambios en la fuerza

[english](#)
[português](#)

 buscar:
 
[ir](#)
[\[búsqueda avanzada\]](#)
[Finanzas e Inversión](#)
[Liderazgo y Cambio](#)
[Formación](#)
[Marketing](#)
[Seguros y Pensiones](#)
[Economía de la Salud](#)
[Estrategia](#)
[Inmobiliaria](#)
[Política y Gobierno](#)
[Recursos Humanos](#)
[Ética Empresarial](#)
[Innovación y Empresa](#)
[Gestión de las Operaciones](#)
[Tecnología](#)

¿quiere ser patrocinador?

 Santander

 UNION FENOSA



R

laboral"). El último fue publicado en 2003. Una de las áreas de investigación guarda relación con lo que la organización denomina "aspiraciones reducidas" entre varios segmentos de la fuerza laboral. "Este es un tema extraordinariamente importante, y proporciona datos muy preocupantes sobre las corporaciones estadounidenses", señala Backon.

Por ejemplo, en uno de sus últimos informes, "Generation & Gender" ("Generación y Género") publicado en 2004, que empleando datos del estudio nacional determina las principales diferencias entre las distintas generaciones, el FWI encontraba que, en comparación con unos años antes, había menos trabajadores que aspiraban a conseguir puestos de mayor responsabilidad. Entre los varones con estudios universitarios de la generación Y, de la generación X y de la generación del "baby-boom", las diferencias eran incluso más acusadas: en 1992 el 57% querían ascender a puestos de mayor responsabilidad versus el 36% en 2002. (Se considera generación Y a aquellos nacidos entre 1980 y 1995; la generación X son aquellos nacidos entre 1965 y 1980).

"Luego estudiamos con mayor detalle a los líderes de la economía global", dice Backon. "Cogimos las 10 principales multinacionales –como Citicorp e IBM-, y realizamos entrevistas exhaustivas a los 100 altos directivos varones y a sus equivalentes femeninos. Entre estos líderes, el 34% de las mujeres y el 21% de los hombres afirmaban que sus aspiraciones profesionales habían mermado".

*Llanear* es parte de un fenómeno de mayor calado que se manifiesta entre los trabajadores; un fenómeno que también implica que la gente concede mayor prioridad a actividades realizadas fuera del ámbito laboral, desde la familia hasta el trabajo voluntario o los hobbies. Por ejemplo, en el estudio del FWI, el motivo con que la mayoría (67%) de estos líderes justificaban su respuesta era "no que se sintiesen incapaces de hacer el trabajo, sino que los sacrificios que tendrían que hacer en sus vidas personales eran demasiado grandes", explica Backon.

"Lo llamamos *efectos derrame negativos desde sus trabajos a sus hogares*", añade Backon. "El problema del exceso de trabajo, de tener que realizar múltiples tareas, de tener que sufrir varias interrupciones durante la jornada laboral", tiene efectos sobre la actitud de los empleados, no sólo en su trabajo sino también en su tiempo libre. "Según nuestro estudio, sabemos que el 54% de los trabajadores no están totalmente satisfechos con su trabajo, el 38% posiblemente esté buscando otro durante el próximo año y el 39% de los empleados sienten que no están comprometidos con el trabajo que realizan". La mayoría de los empleados "quieren sentirse comprometidos con su trabajo. El término *aspiraciones mermadas* no significa que no tengan talento o no sean buenos en lo que hacen. Lo son. Pero en determinados grupos también dicen cosas como *Debo adoptar esta*

*postura porque mi familia es una prioridad o Debo tomar esta decisión para lograr que mi vida funcione”.*

Una forma de analizar este fenómeno, añade la profesora de Gestión de Wharton [Nancy Rothbard](#), es que algunos empleados “aún se identifican a partir de su trabajo, pero tienen o están buscando otros modos de cubrir dicha necesidad”. Ya no están luchando por conseguir un aumento de sueldo, más empleados a su cargo, un puesto más prestigioso; “están cogiendo la energía que básicamente estaban canalizando hacia objetivos definidos por la corporación y dedicándola a otras cosas”.

### **Menos ascensos, menos pensiones**

[Peter Cappelli](#), director del Center for Human Resources (Centro de Recursos Humanos) de Wharton, ha llevado a cabo numerosas investigaciones sobre la cambiante naturaleza de los lugares de trabajo. Tal y como Cappelli y otros expertos han señalado, las empresas ya no prometen seguridad laboral, generosos paquetes de prestaciones o incluso pensiones, y los empleados ya no se sienten fieles a sus empleadores u obligados a permanecer en la empresa durante largos periodos de tiempo. Los empleados son responsables de gestionar su propia trayectoria profesional y de buscar los mentores y la formación que necesitan para subir puestos en la empresa en la que están trabajando o bien en una nueva.

Cappelli está de acuerdo en que las organizaciones “no tienen tanta influencia sobre la gente como solían tener en términos de definir sus objetivos y aspiraciones; y esto se debe en parte a que la gente llega a esos puestos a una edad más tardía y cambia empleos con mayor frecuencia que en el pasado. ¿Significa esto necesariamente que la gente están en su propia trayectoria profesional? Depende de lo que se entienda con ello. No estoy seguro si significa que los trabajadores están evitando el éxito corporativo; lo cierto es que ahora buscan su propia definición de éxito empleando criterios diferentes a los que utiliza su empleador”.

No obstante, Cappelli advierte que es improbable que los empleados puedan seguir buscando su propia definición de éxito y al mismo tiempo ser valorados por su empleadores y permanecer en la empresa. “Antes simplemente podías agazaparte y esperar a la pensión. Esto ya no es posible”. Algunos empleados tal vez no presten mucha atención a los objetivos que sus empresas quieren que consigan, pero “siguen trabajando duro porque temen ser despedidos ... Las empresas sistemáticamente despiden a personas que no lo están dando todo. La capacidad para hacer que la gente se comporte del modo adecuado es una de las grandes y poco placenteras lecciones de los 80. La moral de los trabajadores cayó y la productividad aumentó porque la gente tenía miedo de los despidos”, señala Cappelli añadiendo que no obstante, esta dinámica puede cambiar en un mercado laboral rígido.

[Sara Kaplan](#), profesora de Gestión de Wharton, "puede imaginarse un escenario en el que la gente ha descubierto que no tiene mucho sentido ser fiel a los empleadores y se dice *Vale, he llegado todo lo alto que puedo llegar, así que me voy a centrar en otras partes de mi vida. Seguiré trabajando pero no invertiré todas mis energías en el trabajo*".

Pero Kaplan también cree "que todo el mundo necesita tener algo por lo que sienta pasión, así que me resultaría muy difícil imaginarme que la gente simplemente echase a un lado su trabajo sin sufrir una crisis o sin haber encontrado una alternativa" que le interese. De hecho, en la economía actual, añade Kaplan, "hasta cierto punto no es posible mantener tu trabajo si no estás comprometido. Las corporaciones no quieren gente que no quiera progresar, ascender. No quieren gente que no se esfuerce. El trabajador no puede *llanear*; siempre hay gente pisándote los talones".

Directamente relacionada con el tema de la satisfacción en el trabajo está la cuestión del diseño del puesto de trabajo. "Los académicos especializados en temas de gestión llevan mucho tiempo estudiando este problema", dice [Sigal Barsade](#), profesor de Gestión de Wharton. "Cuando una empresa diseña un puesto de trabajo, debe tener en cuenta cómo ven los empleados dicho puesto, si su objetivo es progresar, si el trabajo es central en sus vidas, etc. Una empresa puede cometer un tremendo error intentando rediseñar un puesto para que sea más enriquecedor si en el fondo el trabajador no lo quiere", en especial si el nuevo puesto de trabajo le obliga a trabajar más duro.

Lo fundamental, dice Barsade, "es encontrar una persona que encaje perfectamente con el puesto. ¿Está el empleado haciendo lo que la empresa necesita que se haga? Si la respuesta es afirmativa y la persona también es buena en lo que hace, pero simplemente no quiere hacer más, entonces podría ser de hecho una buena situación, en especial en empleos en los que no hay posibilidades de promoción". Esto también es aplicable a puestos de servicios de atención al cliente en los que la gente debe estar comprometida mientras proporciona el servicio, pero no se espera que piense cómo rediseñar la totalidad del sistema de servicio a los clientes. "Es necesario que lo que necesita la organización y lo que el empleado quiere y valora coincidan. Si dicho ajuste no existe, entonces tenemos un problema".

Los empleados que no tienen interés en ascender o en asumir mayores retos, ¿cuándo deberían empezar a preocuparse por perder su trabajo? "Creo que siempre que estos trabajadores trabajen con diligencia y eficiencia y estén dispuestos a cambiar –bien sea aprender una nueva tecnología o adaptarse a un nuevo proceso-, pueden estar tranquilos", dice Barsade.

### **Tradeoffs**

Katheleen Christensen, directora del Program on The Workplace, Work Force and Working Families (Programa

sobre el lugar de trabajo, la fuerza de trabajo y las familias trabajadoras) dependiente de la Fundación Alfred P. Sloan, sugiere que *llanear* en el trabajo "es una parte completamente natural de toda carrera, pero es algo que ignoramos porque tenemos en mente la idea de una trayectoria ascendente". Los psicólogos "hablan sobre diferentes etapas del desarrollo humano. Una etapa podría ser que, a medida que la gente se acerca a los cincuenta existe cierta idea de generalidad, esto es, cierto deseo de empezar a devolver los frutos, tal vez empezando a formar a otros en lugar de únicamente centrarse" en los logros propios. *Llanear* puede ser deseable, afirma Christensen, ya que los empleados posiblemente "tengan mayores conocimientos institucionales, pueden conocer los procesos, pueden compartirlos y guiar a otros. Si todas las personas sólo están interesadas en sus propias carreras no será posible desarrollar la cultura de equipo que toda empresa anhela.

Independientemente de cómo defina la gente su puesto de trabajo, añade Christensen, "su objetivo tendrá que ser alcanzar determinados resultados y deberá ser evaluada de acuerdo con el grado de cumplimiento de los mismos. Pero también deberíamos reconocer que en las diferentes etapas de la vida de una persona tal vez los resultados-objetivo se definan de un modo ligeramente diferente –se mueven a tempos diferentes-, y aún así adecuarse perfectamente a lo que necesita la empresa para alcanzar sus propios objetivos empresariales".

*Llanear* no conoce de fronteras, sugiere Christensen, y podría ser el resultado de determinados acontecimientos en la vida de las personas –como el nacimiento de un hijo o la necesidad de cuidar a un familiar enfermo-, que provocan que el empleado tenga que decidir "Voy a seguir trabajando pero sin intentar ascender". Pero sería "un error asumir que todos los factores que causan tempos diferentes son debidos únicamente a fuerzas exteriores. Tal vez podría ser simplemente una decisión propia del trabajador no intentar subir puestos dentro de la organización. No significa que esté haciendo el vago. "Alguien puede estar trabajando duro y aún así *llaneando* en su carrera profesional", dice Christensen.

Asimismo, Christensen subraya la necesidad de que el empleador y el empleado se comuniquen expectativas y objetivos. Cualquier decisión de *llanear*, durante cualquier periodo de tiempo, debería constituir "un acuerdo diseñado para satisfacer las necesidades de ambas partes. Es peligroso si los empleados creen que pueden tomar esta decisión simplemente porque así lo desean. También es peligroso para la empresa si no tiene en cuenta las necesidades del empleado. Al final se trata de principios básicos de buena gestión".

En Deloitte Services, la consejera senior Anne Weisberg participa en un programa piloto llamado "adaptación a la carta de las carreras profesionales de las masas", el cual permite al empleador y al empleado adaptar juntos las

carreras laborales "con un conjunto definido de opciones". Resulta evidente que "el enfoque basado en un modelo único para todos ya no funciona". En el programa piloto, que dio comienzo en junio con un grupo de 400 personas y durará un año, "hemos desglosado la carrera en cuatro dimensiones: función, velocidad, ubicación y programa, y carga de trabajo". En la dimensión *función* los empleados pueden especificar por ejemplo si quieren una función externa que implique una fuerte interacción con los clientes, una función interna que carezca de servicios a los clientes o una función intermedia. En la dimensión *velocidad*, el tema es la rapidez con la que un empleado quiere ascender. En *ubicación y programa*, se incluyen variables como el trabajo a tiempo parcial, el trabajo en casa o la disponibilidad para viajar; *carga de trabajo* estudia variables como el número de proyectos que un trabajador está dispuesto a asumir en determinado momento.

"Existen diversos *tradeoffs* entre estas opciones", subraya Weisberg. "Una función totalmente interna conlleva una estructura de compensaciones y una trayectoria de ascenso diferente. Pero los *tradeoffs* son conocidos y un empleado puede ir de un conjunto de opciones a otro. Se trata de reconocer que la gente necesita encajar su trabajo en su vida y su vida en su trabajo a lo largo de toda su carrera laboral, que son 40 años. No existe una solución única" que vaya a funcionar en todo momento. (Un descubrimiento interesante del programa piloto: "en lugar de *tirar por lo bajo* en sus carreras, la mayoría de los miembros del grupo está eligiendo ascender y progresar", lo cual refleja en parte que el 65% de los empleados de Deloitte tienen menos de 35 años).

Las empresas no pueden redefinir la pirámide corporativa "con un modelo diferente que sea igual de rígido", añade Weisberg. "Debemos sustituir la pirámide corporativa con un *entramado* corporativo -un término que implica un marco más adaptado que permita a un individuo moverse en varias direcciones, no sólo hacia arriba o hacia abajo. "Sé que en muchas empresas los empleados se valoran en función del tiempo que pasan en el trabajo o de los sacrificios que hacen. Este paradigma tiene que cambiar radicalmente, de forma que se valoren los resultados y las contribuciones independientemente del sacrificio".

Weisberg, consejera senior de la Iniciativa de las Mujeres de Deloitte, afirma que cuando se puso en marcha dicha iniciativa en 1993, su principal preocupación eran las trayectorias profesionales de las mujeres, que son significativamente diferentes a las de los hombres. (Por ejemplo, la amplia mayoría de mujeres, cerca del 80%, no trabajan a lo largo de toda su carrera siempre a tiempo completo, mientras que la amplia mayoría de los hombres sí). "Pero nos hemos dado cuenta rápidamente que esos problemas afectan a otros muchos grupos además de las mujeres; también a hombres, miembros de la generación X y de la Y -que tal

vez quieren acelerar sus carreras al principio y después desacelerarlas-, o del *baby boom*", que intenta ajustar su carga de trabajo para adecuarla a intereses o responsabilidades externas al ámbito laboral. Se echa de menos, explica Weisberg, "un enfoque para toda esta gente diferente que incluya un conjunto consistente de opciones". A nivel micro, añade, "se trata básicamente de una negociación entre empleador y empleado", por eso es tan importante desarrollar "un marco negociador tipo adecuado".

Al evaluar el panorama laboral de 2006, Weisberg afirma ver un "recrudescimiento de la guerra por el talento. Si echamos un vistazo al comportamiento demográfico, existe una enorme escasez en muchos de los sectores basados en el conocimiento. Eso va a seguir siendo así durante bastantes años". Weisberg señala unas estadísticas recientes en las que se muestra que ahora el 58% de los licenciados universitarios son mujeres, una tendencia que debería afectar incluso más a la estructura de los empleos y carreras profesionales. "Los empleadores inteligentes no quieren exigir demasiado a sus trabajadores y hacer que se quemen. Es muy caro. Las estimaciones de los costes de la rotación siguen en ascenso, en parte debido a este problema de la caída de la fuerza laboral formada.

En el pasado, "utilizábamos el 150% del salario como coste de la rotación. Ahora estamos empleando el 200% del salario", explica Weisberg. Algunos expertos sostienen que para las empresas basadas en los conocimientos dicha cifra alcanza el 500%. "La rotación es un enorme coste. Uno de los principales motivos para hacer adaptaciones a la carta de las carreras profesionales es mejorar la retención".

Asimismo Weisberg sugiere que es necesario que haya transparencia en cualquier decisión relacionada con el entorno laboral. Cuando tanto el empleado como el empleador tienen muy claras las opciones existentes, "entonces ambas partes estarán más satisfechas con el acuerdo. Si las opciones nunca se discuten, se puede acabar teniendo expectativas insatisfechas, lo cual puede provocar estrés a ambos".

El profesor de Gestión de Wharton, [Stewart Friedman](#), que da clases entre otros a los estudiantes del programa MBA de formación de ejecutivos, está de acuerdo en que "la gente está teniendo graves dificultades con este tema de *qué es lo que me importa realmente y cómo cuantifico yo el éxito*. En mi opinión, hay más gente, no sólo los empleados de mediana edad sino también gente joven, que se plantea dichas cuestiones, algo que apenas sucedía hace 20 años. En ese caso, ¿se debe a que la gente choca contra la pirámide y acepta una realidad basada en menores expectativas –causada por una menor movilidad ascendente-, o en el fondo forma parte un gran cambio en nuestra cultura basado en otras definiciones de éxito no relacionadas con el éxito económico? Posiblemente ambas respuestas sean ciertas".

Lo que hace que los líderes de una organización sean eficientes, dice Friedman, es que se dan cuenta de que los empleados pueden tener diferentes valores que los del típico *adicto al trabajo* –aquél que disfruta trabajando 80 horas a la semana-, y aún así contribuir a la organización. “Pero es difícil cambiar las normas y valores culturales que están fuertemente implementados”. Lo que Friedman describe como “los excesos de la generación con exceso de trabajo” han llegado a un punto “en que cada vez más gente está empezando a cuestionarse su total dedicación al trabajo. Cada vez vemos más gente que toma alternativas creativas. La cuestión hace 20 años era *¿A qué hora te tomaste tu desayuno energético?* Ahora la cuestión es *¿Dónde te fuiste de vacaciones?*”

### **Desaparición de la flexibilidad horaria**

Nadie sabe cómo podrían reaccionar los directores de las organizaciones ante empleados que redefiniesen sus puestos como un *trabajo* en contraposición a una *vocación* o una *pasión*. “Les preocuparía que la gente simplemente decidiese “trabajar de acuerdo con las normas”, eso es, hacer exactamente lo que esté especificado y nada más”, dice Rothbard. “Las empresas están aterrorizadas ante la posibilidad de que esto ocurra: saben que las cosas dejarían de funcionar porque no es posible especificar todas y cada una de las funciones que deben realizarse en determinado trabajo. Pero creo que si el empleado aún se siente identificado son su trabajo, esto no ocurrirá”.

Otro tema es como seguir motivando a la gente si no se dispone de ninguna de las recompensas tradicionales, como por ejemplo ascender o tener un despacho de mayor tamaño. “Una empresa puede de hecho querer empleados que tengan otras fuentes de realización personal, así que intentarán incorporar cosas a las que concedan importancia”, dice Rothbard, como por ejemplo flexibilidad horaria, compartir tareas, disfrutar de un año sabático o el patrocinio de proyectos caritativos que sean significativos para los trabajadores.

Algunas personas cuestionan la sinceridad de programas de flexibilidad horaria o de disfrute de años sabáticos que permiten a los trabajadores complacer sus intereses fuera del trabajo. “No creo que las empresas estén prestando mucha atención a las pasiones de sus trabajadores. Hay programas dirigidos a ello, pero francamente no es muy frecuente”, dice Kaplan, quien además señala que lo habitual es que las empresas incorporen horarios flexibles durante épocas de crecimiento económico pero “en el mismo momento en que las cosas empeoran, todos esos programas se desvanecen”. E incluso cuando las empresas implementan procedimientos como horarios flexibles o compartir tareas, añade Barsade “realmente no se está solucionando uno de los grandes problemas: la enorme cantidad de trabajo que en la actualidad se supone que cada empleado tiene que realizar”.

Otro de esos "grandes problemas" tiene que ver con el equilibrio entre la vida personal y la laboral y con el compromiso con el trabajo. Recientemente McGrath impartía un curso de educación de ejecutivos dirigido a mujeres que ocupaban puestos directivos medios en una farmacéutica para explorar "cómo crear relaciones y apoyos entre ellas a medida que iban escalando puestos superiores de responsabilidad. ¿Por qué? Las empresas se están encontrando que las mujeres ni siquiera estaban dispuestas a considerar participar en procesos de promoción" por diversos motivos, incluyendo en algunos casos que querían asegurarse de tener tiempo para sus familias. "Estas mujeres ocupaban puestos de vicepresidencia. No les faltaba ambición y querían contribuir con su trabajo. Simplemente era una cuestión de cuánta responsabilidad adicional podían asumir".

Rothbard sigue encontrando irónico que los empleados que quieren dejar su trabajo durante un corto periodo de tiempo tengan menos dificultades que las mujeres que quieren horarios flexibles "para poder recoger a sus hijos cuando salen de la escuela a las 4:30 en lugar de a las 5:30". Rothbard cita el libro de Arlie Hochschild *The Time Bind*, donde se señalan las excepciones a disposición de los varones que quieren coger un año sabático y viajar alrededor del mundo. En otro capítulo, Hochschild relata cómo dos hombres pidieron a su supervisor tiempo libre para fotografiar los arrecifes coralinos. El supervisor les concedió un año sabático por estudios para que pudiesen realizar su proyecto. ¿Por qué, se pregunta esta autora, no pueden ofrecer las empresas horarios flexibles a aquellos padres que quieren recoger temprano a sus hijos en el colegio?

Rothbard también señala diversas investigaciones sobre el fenómeno de las "funciones múltiples y el hecho de que existan tanto beneficios físicos como psicológicos para la gente" que dispone de más de un área en sus vidas que les interesa y requiere su atención. Un ejemplo sería una mujer que tiene responsabilidades tanto en su trabajo como con su familia en casa. Las investigaciones discuten "la hipótesis *del colchón*, que afirma que si algo sale mal en una de las áreas, entonces tienes otra u otras áreas que te sirven de *colchón*", dice Rothbard. "En otras palabras, los papeles dentro de la familia y del trabajo pueden ser complementarios entre ellos, no rivales".

Muchos expertos han señalado que el estrés en el trabajo puede intensificarse con los avances tecnológicos que hacen más complicado que la gente desconecte totalmente de su trabajo en determinados momentos, como por ejemplo las vacaciones. Tal y como señala McGrath, "no existen fronteras en el tiempo de los empleados. Siempre están disponibles". McGrath ha trabajado como instructora en cinco grandes corporaciones en el pasado año y en todas ellas observó cargas de trabajo que eran en su opinión no manejables. Algunos empleados reaccionan intentando fijar estrictos límites en su accesibilidad, por ejemplo, no contestando

su agenda Blackberry de 6 de la tarde a 6 de la mañana. "Han llegado a una especie de tranquilidad interior; saben que nunca conseguirán hacer todo ni tener a todo el mundo contento".

*Publicado el: 10/18/06*



Enviar un comentario

### Enlaces

[La hora de la oficina en casa:Universia-Knowledge@Wharton](#)

[El departamento de recursos humanos: ¿amigo o enemigo?](#)

[Gestión del tiempo: El reto de la conciliación entre la vida personal y la profesional](#)



Versión para Imprimir

Enviar a un amigo:

Enviar

[buscar](#) | [suscripción](#) | [sobre nosotros](#) | [ayuda](#) | [inicio](#) | [contactar](#) | [patrocinadores](#)

El copyright de todos los materiales es propiedad de la [Wharton School](#) de la [Universidad de Pennsylvania](#) y [Universia](#)  
[Política de Privacidad](#)