



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES (ICAIDE)

**¿SUPONEN LAS MEDIDAS DE  
CONCILIACIÓN LABORAL UN SOBRECOSTE  
PARA LA EMPRESA ESPAÑOLA?**

Autor: Carmen Barrachina Rico

Director: Antonio Nuñez Partido

Madrid  
Junio 2014

Carmen  
Barrachina  
Rico

**¿SUPONEN LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN LABORAL UN  
SOBRECOSTE PARA LA EMPRESA ESPAÑOLA?**



## **Resumen**

La incorporación de la mujer al mercado laboral trajo consigo la aparición del denominado “conflicto trabajo-familia”, que surge cuando una persona encuentra dificultades para combinar su vida laboral y familiar.

Este conflicto propicia consecuencias negativas para la empresa por lo que muchas organizaciones han decidido aplicar medidas que faciliten que sus trabajadores puedan cumplir con sus responsabilidades familiares.

El presente estudio trata de analizar si efectivamente existe una tendencia por parte de las empresas españolas hacia la implantación de este tipo de medidas, si estas repercuten positivamente en el resultado empresarial y si son valoradas por los trabajadores españoles, midiendo en este caso sus preferidas. Con todo ello, se tratará de demostrar la importancia de la implantación de medidas de conciliación laboral en los modelos de gestión de recursos humanos.

**Palabras clave:** conciliación laboral y familiar, medidas de conciliación, conflicto trabajo-familia, satisfacción laboral, modelos de gestión.

## **Abstract**

The incorporation of women into the labor market brought about the emergence of the so-called "work-family conflict", which arises when a person finds it difficult to combine work and family life.

This conflict causes negative consequences for the company so many organizations have decided to implement measures which help employees to fulfill their family responsibilities.

This study tries to examine if there is a tendency in Spanish companies to implement such measures, if these measures have a positive impact on business results and if they are valued by Spanish workers. Finally, the study will attempt to demonstrate the importance of the implementation of work-life balance measures in models of human resources management.

**Keywords:** work-life balance, reconciliation measures, work-family conflict, job satisfaction, management models.

## **Agradecimientos**

Me gustaría expresar mi más profundo agradecimiento al Dr. Antonio Nuñez Partido, por su paciencia, tiempo y dedicación a la hora de guiarme en la realización de este proyecto.

Del mismo modo, me gustaría agradecer a todos aquellos empleados y directivos de las empresas que han colaborado con el estudio, ya que sin su cooperación este trabajo no habría sido posible. Gracias por tanto a: Grupo Tutto Piccolo, Unión Alcoyana Seguros, Germaine de Capuccini, Colegio La Salle Alcoy, Servicios Empresariales Serteco, Acteco, Audifiel, Vanico, La Española, Korott Laboratorios, Hilaturas Miel y Enrile.

Por último, agradecer a la Fundación Másfamilia y en especial a Isabel Hidalgo su interés en el proyecto, así como su tiempo, ayuda y colaboración.

## Índice de contenidos

<b>Resumen / Abstract .....</b>	<b>- 2 -</b>
<b>Agradecimientos .....</b>	<b>- 4 -</b>
<b>I. Introducción .....</b>	<b>- 9 -</b>
1.1. Propósito de la investigación.....	-9-
1.2. Estructura del trabajo.....	-10-
1.3. Objetivos de la investigación.....	-11-
1.4. Metodología y enfoque de la investigación.....	-12-
<b>II. Concepto de <i>conciliación laboral y familiar</i> y del <i>conflicto trabajo-familia</i>....</b>	<b>- 13 -</b>
<b>III. Contexto histórico y social .....</b>	<b>- 15 -</b>
<b>IV. Concepto de <i>medidas de conciliación laboral</i> e importancia de su implantación.....</b>	<b>- 18 -</b>
4.1. Concepto de medidas de conciliación laboral.....	-18-
4.2. Importancia de la implantación de medidas de conciliación laboral.....	-18-
4.3. Beneficios de la implantación de medidas de conciliación.....	-20-
<b>V. Las políticas de conciliación en España: marco legislativo y situación actual de la empresa española.....</b>	<b>- 22 -</b>
5.1. Marco legislativo.....	-22-
5.2. Políticas de conciliación en España.....	-24-
5.3. Situación española desde el punto de vista europeo.....	-25-
5.4. El perfil de empresa española familiarmente responsable y la Fundación Másfamilia.....	-31-
5.4.1. Análisis de empresas familiarmente responsables por rama de actividad.....	-33-
5.4.2. Análisis de empresas familiarmente responsables por tamaño de empresa.....	-37-
5.4.3. Análisis de la tendencia hacia la conciliación.....	-39-
5.5. Críticas, recomendaciones y conclusiones.....	-41-
<b>VI. Estudio de campo .....</b>	<b>- 43 -</b>
6.1. Enfoque general de la investigación y metodología utilizada.....	-43-
6.2. Variables empleadas y forma de medición.....	-44-
6.3. Universo y muestra.....	-45-
6.3.1. Características de las empresas encuestadas.....	-46-
6.3.2. Características de los trabajadores encuestados.....	-47-

6.4. Aplicación del estudio.....	-49-
6.5. Análisis de los datos, fiabilidad y validez.....	-51-
6.6. Resultados y discusión.....	-51-
6.6.1. Aplicación de medidas de conciliación laboral por sectores y medidas más puestas en práctica.....	-51-
6.6.2. Aplicación de medidas de conciliación laboral en empresas con <i>Certificado EFR</i> .....	-58-
6.6.3. Relación entre la aplicación de medidas de conciliación laboral y la satisfacción laboral.....	-60-
6.6.4. Medidas de conciliación laboral más valoradas por los trabajadores.....	-64-
<b>VII. Conclusiones.....</b>	<b>- 65 -</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>- 67 -</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>- 69 -</b>

## **Índice de gráficos**

<b>Gráfico 1.</b> Sinopsis gráfica de la estructura del trabajo.....	-11-
<b>Gráfico 2.</b> Tasa de actividad femenina en España.....	-16-
<b>Gráfico 3.</b> Número de divorcios en valor absoluto en España.....	-16-
<b>Gráfico 4.</b> Minutos dedicados a labores del hogar.....	-29-
<b>Gráfico 5.</b> Horas trabajadas al año.....	-30-
<b>Gráfico 6.</b> Fases del proceso dinámico de mejora continua para el Modelo EFR.....	-32-
<b>Gráfico 7.</b> Distribución sectorial de empresas con <i>Certificado EFR</i> .....	-35-
<b>Gráfico 8.</b> Distribución de empresas con <i>Certificado EFR</i> según su tamaño.....	-37-
<b>Gráfico 9.</b> Evolución del número de empresas con <i>Certificado EFR</i> .....	-39-
<b>Gráfico 10.</b> Sexo de la muestra.....	-47-
<b>Gráfico 11.</b> Edad de la muestra.....	-47-
<b>Gráfico 12.</b> Muestra con hijos.....	-48-
<b>Gráfico 13.</b> Edad de los hijos.....	-48-
<b>Gráfico 14.</b> Estado civil de los encuestados.....	-49-
<b>Gráfico 15.</b> Categoría profesional de los encuestados.....	-49-
<b>Gráfico 16.</b> Personas dependientes a cargo de los encuestados aparte de los hijos.....	-49-
<b>Gráfico 17.</b> Sinopsis gráfica del proceso de obtención de datos para el estudio de campo.....	-50-
<b>Gráfico 18.</b> El trabajador puede ausentarse del trabajo por motivos familiares urgentes.....	-57-
<b>Gráfico 19.</b> El trabajador tiene la posibilidad de elegir su jornada laboral.....	-57-
<b>Gráfico 20.</b> Durante el periodo estival la jornada del trabajador pasa a ser intensiva...-	-58-
<b>Gráfico 21.</b> Flexibilidad de horario de entrada y salida.....	-58-
<b>Gráfico 22.</b> El trabajo permite al trabajador combinar su vida personal y profesional..-	-59-
<b>Gráfico 23.</b> El trabajador ha de renunciar a cosas importantes de su vida por trabajo..-	-59-
<b>Gráfico 24.</b> Mi empresa está concienciada con el tema de la conciliación laboral y por ello aplica medidas que la faciliten.....	-59-
<b>Gráfico 25.</b> Preferiría otro trabajo al que tengo actualmente.....	-60-
<b>Gráfico 26.</b> Me siento orgulloso de trabajar en mi empresa.....	-61-

## **Índice de tablas**

<b>Tabla 1.</b> Objetivos del estudio y metodología empleada para conseguirlos.....	-12-
<b>Tabla 2.</b> Beneficios derivados de la aplicación de medidas de conciliación laboral.....	-20-
<b>Tabla 3.</b> Acontecimientos cruciales en materia de conciliación laboral.....	-23-
<b>Tabla 4.</b> Derechos de conciliación de la vida familiar y laboral.....	-24-
<b>Tabla 5.</b> Países de la UE con mayor tasa de ocupación femenina.....	-29-
<b>Tabla 6.</b> Países de la UE con menor tasa de ocupación femenina.....	-29-
<b>Tabla 7.</b> Distribución por rama de actividad de empresas certificadas como familiarmente responsables.....	-33-
<b>Tabla 8.</b> Distribución sectorial de las empresas familiarmente responsables.....	-34-
<b>Tabla 9.</b> Distribución sectorial de las empresas españolas en el 2011.....	-35-
<b>Tabla 10.</b> Distribución de empresas con <i>Certificado EFR</i> según su tamaño y comparación con el total de empresas españolas.....	-37-
<b>Tabla 11.</b> Reparto de la muestra por tamaño de la empresa.....	-46-
<b>Tabla 12.</b> Reparto de la muestra por sector de actividad de la empresa.....	-46-
<b>Tabla 13.</b> Distribución de la muestra por rama de actividad.....	-47-
<b>Tabla 14.</b> Frecuencia con la que se prolonga la jornada laboral del trabajador.....	-52-
<b>Tabla 15.</b> Frecuencia con la que el trabajador ha de trabajar los fines de semana.....	-53-
<b>Tabla 16.</b> Frecuencia con la que el trabajador renuncia a cosas importantes de su vida debido a su trabajo.....	-54-
<b>Tabla 17.</b> <i>“Mi actual trabajo me permite combinar adecuadamente mi vida personal y profesional”</i> .....	-55-
<b>Tabla 18.</b> <i>“Mi empresa está concienciada con el tema de la conciliación laboral y por ello aplica medidas que la faciliten”</i> .....	-55-
<b>Tabla 19.</b> Ranking de medidas más aplicadas por empresas españolas.....	-56-



# **I. Introducción**

## **1.1. Propósito de la investigación**

El siglo XX trajo consigo una serie de hechos sociodemográficos, económicos y culturales que supusieron un cambio de 360° en las condiciones del mercado laboral, siendo la incorporación de la mujer al mercado del trabajo uno de los factores de cambio determinantes.

Estos cambios propiciaron el surgimiento de lo que hoy en día se conoce como *conflicto trabajo-familia*, el cual ha hecho necesario el desarrollo de medidas que permitan a los trabajadores combinar su vida personal y laboral.

Estas medidas son conocidas como medidas de conciliación laboral, y el *propósito general del presente estudio de investigación* es revelar si estas suponen un sobrecoste para la empresa española. Más concretamente se estudiará si:

1. Estas medidas están siendo implantadas por las empresas nacionales.
2. Estas medidas repercuten positivamente en el resultado empresarial.
3. Estas medidas son valoradas por los trabajadores españoles.

Los cambios en las condiciones laborales previamente comentados y que se describirán más adelante, han hecho que el estudio de las formas de lograr la conciliación entre la vida personal y la familiar se hayan convertido en objeto de investigación de muchos autores. Algunos se centran en estudiar las tipologías del conflicto que surge de combinar la vida familiar y laboral (véase Sánchez-Vidal et al., 2011; Boyat et al., 2003; Frone et al., 1997), otros tratan de demostrar empíricamente los beneficios para la empresa de aplicar estas medidas (Chimote y Srivastava, 2013), así como de localizar cuáles son los factores determinantes del nivel de satisfacción con la conciliación laboral y familiar de los asalariados en España (Rico, 2012). Por último, la literatura también se ha centrado en estudiar la relación existente entre el régimen de bienestar imperante en cada país y el nivel de concienciación respecto a la conciliación laboral y familiar. Estos últimos estudios (Gracia y Bellani, 2010), consideran que el origen de las diferencias entre las políticas de conciliación implementadas en cada país podría ser el régimen de bienestar que adopta cada gobierno.

Según los estudios comparativos de Gracia y Bellani (2010), el origen del conflicto entre la vida laboral y la familiar está relacionado por un lado con los valores y actitudes de los ciudadanos, y por otro, con los cambios estructurales de un país, lo que implica que existe un fuerte componente cultural que hace que los factores determinantes del conflicto, su situación actual y sus posibles soluciones difieran de un país a otro.

Tras realizar una revisión bibliográfica, se ha detectado que los estudios que tratan de demostrar si las medidas de conciliación laboral repercuten positivamente en los resultados empresariales han sido realizados principalmente en EEUU u otros países europeos. Sin embargo, el trabajador español presenta un perfil claramente diferenciado, tal y como se describe en el artículo publicado en el periódico ABC «Horarios “tercermundistas” y escasa productividad, el singular caso español» (Villuendas, 2012).

El artículo reza que, según el Índice Global de Competitividad, España ocupa el puesto 119 (de 142) en eficiencia del mercado del trabajo. Los horarios de las empresas españolas son más extensos que los del resto de Europa, y a esto se le une la fuerte cultura del “presentismo” imperante en España, que implica que los cargos superiores premian a aquellos trabajadores que permanecen más tiempo en su puesto de trabajo.

Estas peculiaridades dificultan la aplicación de ciertas medidas de conciliación laboral, como podría ser la jornada reducida o el horario flexible. Sin embargo, cada vez más empresas centran sus esfuerzos en implantar políticas que permitan a sus empleados alcanzar el equilibrio personal-profesional.

Por tanto, la revisión bibliográfica ha permitido detectar un vacío de investigación a la hora de estudiar si en España: realmente estas políticas se están llevando a cabo por empresas nacionales, si repercuten positivamente en el resultado empresarial y si son valoradas por los trabajadores españoles.

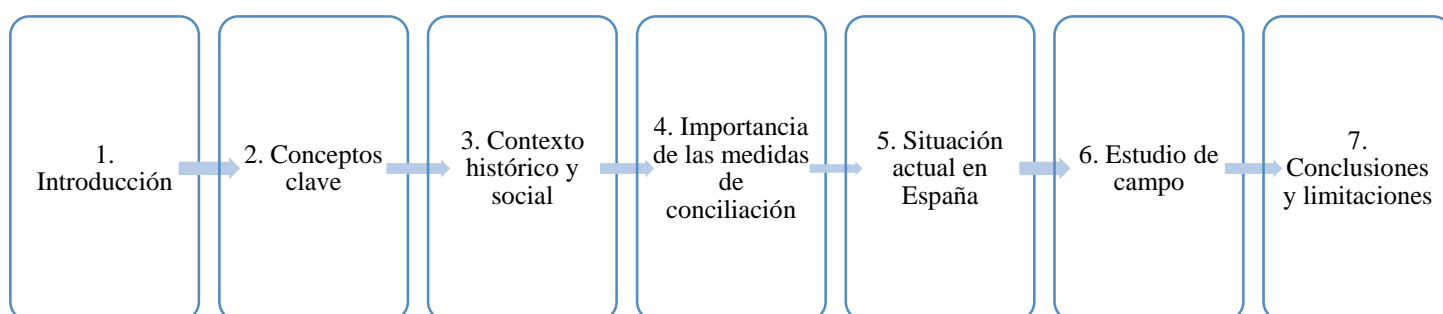
## **1.2. Estructura del trabajo**

El trabajo se estructura en siete partes. En la primera se presenta el propósito de la investigación, así como sus objetivos y la metodología que se empleará para conseguir cada uno de ellos. En el segundo apartado se presentan, en base a una previa revisión de la literatura referente al tema de investigación, los conceptos clave del trabajo (*Conciliación laboral y familiar* y *Conflicto trabajo-familia*). En la tercera parte se

enumeran los cambios sociales y demográficos acontecidos en España en relación al mercado laboral y al concepto de familia, lo que ayudará a justificar la importancia del presente estudio. Los dos siguientes apartados concluirán el marco teórico del trabajo transmitiendo la importancia de la implantación de medidas de conciliación laboral en las empresas, ofreciendo una visión general de la situación de las empresas españolas en lo que a medidas de conciliación laboral se refiere y finalizando con una breve comparación de la situación nacional con respecto a Europa.

Tras este primer bloque, que enmarca teóricamente el trabajo, se presenta el estudio de campo. En este se describirá la metodología empleada en la investigación, seguida del análisis de los datos obtenidos y los resultados empíricos del estudio.

En el último apartado se presentarán las conclusiones finales, así como las limitaciones del estudio.



**Gráfico 1.** Sinopsis gráfica de la estructura del trabajo.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **1.3. Objetivos de la investigación**

Para dar respuesta a la pregunta principal de investigación previamente formulada (*¿Suponen las medidas de conciliación laboral un sobrecoste para la empresa española?*) se deberán alcanzar antes una serie de objetivos parciales que se enumeran a continuación:

- a) Estudiar la situación nacional actual en términos de conciliación laboral y familiar (legislación y regulación).
- b) Realizar una breve comparación entre el modo de aplicación de medidas de conciliación laboral en España con el de otros países europeos.

- c) Estudiar el perfil de empresa española que concilia y compararlo con los resultados de una muestra de trabajadores.
- d) Definir las medidas de conciliación laboral más puestas en práctica por las empresas españolas.
- e) Identificar cuáles de esas medidas son las más valoradas por los trabajadores españoles.
- f) Determinar el grado de cumplimiento de las medidas de conciliación laboral de las empresas españolas.
- g) Establecer una relación entre medidas de conciliación laboral y satisfacción laboral.

#### 1.4. Metodología y enfoque de la investigación

A la hora de responder a la pregunta de investigación, se consultarán y analizarán tanto fuentes primarias como secundarias. La metodología empleada variará en función del objetivo que se esté estudiando en cada momento. Para clarificar al lector este apartado, se presenta la información en una tabla resumen (Tabla 1) que relaciona cada objetivo previamente descrito con la metodología que se empleará para conseguirlo.

OBJETIVO	METODOLOGÍA
-Estudiar la situación nacional actual.	Se realizará un estudio de la legislación y regulación actual basado en fuentes secundarias.
-Comparar la situación nacional con la de otros países de Europa.	Se realizará un estudio basado en fuentes secundarias en el que se compararán indicadores de la variable <i>Balance Vida-Trabajo</i> , incluida en el Índice de Bienestar elaborado por la OCDE.
-Estudiar el perfil de empresa española que concilia.	En base a información proporcionada por la Fundación Másfamilia, se realizará un análisis de las características propias de las empresas certificadas como familiarmente responsables.
-Conocer las medidas de conciliación más puestas en práctica por las empresas españolas. -Identificar las medidas más valoradas por los trabajadores españoles. -Determinar el grado de cumplimiento de las medidas de conciliación laboral de las empresas españolas.	Se ha considerado adecuada la realización de un cuestionario. La muestra estará formada por doce empresas españolas, pertenecientes a diferentes sectores. Además, dos de ellas han sido certificadas como empresas familiarmente responsables por la Fundación Másfamilia. Esto permitirá, por un lado, comparar la aplicación de medidas de conciliación laboral por sectores, y por otro, comparar la situación de las empresas certificadas y las no certificadas.
-Relacionar medidas de conciliación laboral y satisfacción laboral.	Se medirá la satisfacción laboral de una muestra de trabajadores y se compararán los resultados de aquellos que pertenecen a una empresa certificada como familiarmente responsable con los de aquellos que no.

**Tabla 1:** Objetivos del estudio y metodología empleada para conseguirlos.

**Fuente:** Elaboración propia

## **II. Concepto de conciliación laboral y familiar y del conflicto trabajo-familia**

La *conciliación laboral y familiar* se define como el grado en que una persona está comprometida e igualmente satisfecha con su papel en el trabajo y su papel en la familia (Greenhaus et al., 2003). Según estos autores, la conciliación entre la vida personal y familiar implicaría encontrar el perfecto equilibrio desde tres puntos de vista: el equilibrio temporal (igual cantidad de tiempo dedicado al trabajo y a la familia), el equilibrio en la participación (igual participación en el trabajo y en la familia) y el equilibrio en la satisfacción (igual satisfacción con el trabajo y la familia).

Por tanto, el objetivo de las medidas de conciliación laboral y familiar es conseguir que los trabajadores puedan hacer compatible las diferentes dimensiones de su vida: empleo, familia y tiempo personal (Rico, 2012).

En aras de simplificación, este estudio se centra en dos de estas dimensiones: el empleo y la familia.

La consecución de este equilibrio implica que la persona pueda mantener relaciones familiares gratas y al mismo tiempo consiga un nivel de desarrollo profesional conforme a sus expectativas (Gómez, 2003). Sin embargo, cuando la participación en una dimensión dificulta la participación del sujeto en la otra es cuando surge el llamado *conflicto trabajo-familia* (Chimote y Srivastava, 2013).

Esta interferencia entre trabajo y vida privada provoca desórdenes en el sujeto, ya que la dificultad para encontrar el citado equilibrio crea tensiones y problemas (Moen et al., 2008) que acabarán afectando a una u otra dimensión de la vida del sujeto.

Según varios autores este conflicto es bidireccional (Frone et al., 1997; Boyat et al., 2003, citados por Sánchez-Vidal et al., 2011) y los factores que provocan su aparición variarán en función de la dirección:

-Cuando el trabajo obstaculiza la vida privada, surge el *conflicto trabajo-vida personal*. La jornada laboral, la naturaleza y relevancia del puesto de trabajo, las exigencias de la dirección, el grado de implicación del sujeto o sus aspiraciones laborales son algunos de los factores que pueden originar este conflicto. Un ejemplo de este tipo de conflicto sería una situación en la cual un trabajador tiene

una jornada laboral tan extensa que no puede atender a sus obligaciones familiares o disfrutar de su tiempo de ocio.

-Cuando la vida privada obstaculiza el trabajo, surge el *conflicto vida personal-trabajo*. Entre los factores condicionantes de su aparición pueden encontrarse las expectativas familiares, el número de hijos, la distancia del puesto de trabajo al lugar de residencia o la situación y relación conyugal. Si una obligación familiar tal como llevar a un hijo al médico impidiese al empleado acudir al trabajo, surgiría este conflicto.

Las consecuencias de cada tipo de conflicto son diferentes; mientras que el *conflicto trabajo-vida personal* afectará a la dimensión personal del sujeto (ej. a su vida en pareja, relación con los hijos, disfrute del ocio), *el conflicto vida personal-trabajo* afectará a la empresa para la que trabaja el sujeto (ej. productividad, absentismo, rotación, desempeño).

### **III. Contexto histórico y social**

A continuación se exponen aquellos factores demográficos y económicos que han propiciado la creciente necesidad de lograr conciliar la vida familiar y profesional de los trabajadores.

Durante la “edad dorada del capitalismo” (entre los años 40 y los 70), Europa experimentó un período de bonanza y desarrollo económico y social asociado entre otras cosas a la evolución técnica de la industria (Gracia y Bellani, 2010). En esta etapa, las dimensiones que originan el conflicto trabajo-vida familiar se encontraban repartidas entre los componentes de la unidad familiar. El padre asumía por completo la dimensión laboral, encargándose de obtener los recursos económicos necesarios para mantener a la familia. La madre se hacía cargo de las tareas domésticas y del cuidado de las personas dependientes, necesitando el apoyo pleno del marido en términos económicos (Gómez, 2003).

Sin embargo, a partir de la década de los 70 esta situación caracterizada por la estabilidad de la unidad familiar, el escaso número de divorcios y el elevado número de hijos por familia comenzó a cambiar, produciéndose lo que Van de Kaa (citado por Gracia y Bellani, 2010) designó “la segunda transición demográfica”.

El origen de esta transformación se encuentra en el creciente deseo de la mujer de sentirse valorada por la sociedad, lo que la impulsa a desarrollar sus capacidades intelectuales y profesionales (Gómez, 2003). La sociedad respondió positivamente ante esta nueva corriente igualitaria, lo que provocó:

- Un incremento del porcentaje de mujeres con formación media superior.
- Un aumento de la tasa de actividad femenina.



**Gráfico 2.** Tasa de actividad femenina en España  
**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de INE Instituto Nacional de Estadística (2013).

Esta nueva tendencia cambió por completo los roles de la familia tradicional, ya que la mujer dejó de dedicarse al hogar de manera exclusiva.

Directa o indirectamente esto trajo consigo los siguientes cambios sociales y demográficos:

- Incremento del número de divorcios.



**Gráfico 3.** Número de divorcios en valor absoluto en España  
**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos del Eurostat (2013).

- Incremento del número de familias en las que los dos miembros trabajan.
- Disminución del número de matrimonios y de hijos por matrimonio.
- Aumento del número de parejas que conviven y tienen hijos fuera del matrimonio.
- Retraso de la “transición a la vida adulta” (Gracia y Bellani, 2010)



Este breve recorrido histórico sirve para sustentar la idea de que estos cambios están redefiniendo los roles tradicionales de los miembros de las familias, en las que la mujer ha pasado a desempeñar parte de las funciones laborales que inicialmente realizaba sólo el hombre. Esto hace que la mujer ya no pueda dedicar el mismo tiempo a cuidar de la familia y realizar las tareas del hogar, quedando descubiertas ciertas responsabilidades familiares.

En la actualidad, ambos cónyuges han de organizar su tiempo para poder conciliar sus deberes profesionales y familiares, y es aquí donde surge el anteriormente tratado conflicto trabajo-vida personal: las familias y la sociedad en general han redefinido los roles sociales tradicionales, sin embargo, el marco estructural y las políticas empresariales no han evolucionado al mismo ritmo (Gómez, 2003).

Esta situación hace necesario el siguiente estudio sobre el grado de implicación de las empresas españolas a la hora de solucionar el conflicto, así como el modo en que el trabajador español valora las medidas tomadas por las organizaciones.

## **IV. Concepto de *medidas de conciliación laboral* e importancia de su implantación**

### **4.1. Concepto de *medidas de conciliación laboral***

Según el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (2012), las *medidas de conciliación laboral* (a las que se refieren como *políticas*), “son los instrumentos normativos aprobados y comunicados en la empresa que apoyan la conciliación trabajo-familia de los colaboradores”. Empresas que incluyen estas medidas en la gestión de los recursos humanos tratan de proporcionar a sus trabajadores algo más que su retribución económica; les facilitan servicios y prácticas con las que puedan adaptar sus horarios y cargas laborales a sus responsabilidades familiares.

El Centro Internacional Trabajo y Familia distingue cuatro tipos de medidas de conciliación laboral:

-Flexibilidad tiempo y espacio: permiten al trabajador ajustar su horario laboral a sus necesidades, facilitando la integración entre trabajo y familia.

-Apoyo Familiar: facilitan al trabajador la cobertura de sus necesidades familiares (acceso a guarderías o a permiso de excedencias).

-Información: medidas que proporcionan asesoramiento y formación a los empleados con el objetivo de que estos logren el equilibrio entre ambas dimensiones de su vida.

-Permiso maternidad/paternidad: permiten a los empleados optar a una baja maternal o paternal cuya duración excede la establecida por la legislación.

### **4.2. Importancia de la implantación de medidas de conciliación laboral**

La conciliación laboral y familiar ha pasado a ser una herramienta de gestión de RRHH básica, ya que lográndola, se maximizan las capacidades potenciales de los trabajadores (Rico, 2012). Además, se ha convertido en uno de los criterios de elección principales de las personas que buscan empleo.

Numerosos autores corroboran con estudios empíricos que el rendimiento de la empresa y de las personas que trabajan en ella mejora si la organización gestiona de manera adecuada la conciliación de la vida profesional y personal de sus trabajadores. (Véase Chimote y Srivastava, 2013; De Cieri y Bardoel, 2010).

Más concretamente, Chimote y Srivastava (2013) realizan un estudio econométrico en el que se contrastan hipótesis previas acerca de la influencia de ciertas medidas de conciliación laboral efectivas en 11 variables. A través de un análisis de regresión múltiple, se concluye que los beneficios de las medidas de conciliación laboral son:

-Para la organización: reducción del absentismo laboral y de la rotación de los trabajadores, incremento de la productividad y retención de los empleados, mejora de la imagen corporativa de la empresa y refuerzo de la lealtad del trabajador a la organización.

-Para los empleados: satisfacción laboral, autonomía, seguridad en el puesto de trabajo, disminución del estrés y mejora de la salud.

El Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (2012) completa estos resultados proporcionando conclusiones numéricas al respecto y afirmando que en las empresas en las que se facilita la conciliación laboral, el compromiso de los empleados se multiplica por cuatro y la insatisfacción es 9 veces inferior.

Apoyando los resultados de estos estudios, otros autores (Sánchez-Vidal et al., 2011) concluyen que, para conseguir mejores resultados empresariales, las empresas han de encargarse del conflicto trabajo-familia, ya que no es un problema aislado de los trabajadores y las familias, sino que tiene efectos en el desarrollo empresarial. Según estos autores, esta interrelación entre el conflicto y la empresa se debe a lo que ellos denominan la *espiral del conflicto*: el conflicto tiene como origen el trabajo, que supone falta de tiempo para estar con la familia y agotamiento, y estos problemas que afectan a la vida personal del trabajador regresan a la empresa en forma de deseo de abandono y disminución del compromiso y el desempeño.

Todas estas consideraciones permiten justificar la importancia de la aplicación por parte de la empresa de medidas de conciliación.

Estas políticas, orientadas a la consecución del equilibrio entre la vida familiar y la laboral, permitirán que las empresas dispongan de una fuerza laboral más fiel, comprometida y eficiente.

### 4.3. Beneficios de la implantación de medidas de conciliación

En el punto anterior (4.2) se presentaban de manera breve resultados empíricos obtenidos en investigaciones relativas a la conciliación laboral.

A continuación, se muestran de manera esquematizada los beneficios que obtiene una empresa por ser familiarmente responsable. Estos beneficios, descritos por el Ministerio de Igualdad en su informe *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal*, afectan positivamente tanto a la productividad como a la rentabilidad de las empresas:

<b>Gestión eficiente del capital humano</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Mejora del clima laboral gracias a:<ul style="list-style-type: none"><li>-La disminución del estrés y los conflictos laborales.</li><li>-El aumento de la satisfacción laboral.</li></ul></li><li>-Mejora de la distribución del tiempo por parte de los empleados; la flexibilidad de horarios permite que estos se planifiquen mejor.</li></ul>
<b>Disminución de los gastos de personal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Incremento de la fidelidad de los empleados que permite retener a la plantilla cualificada y evitar con ello que el tiempo y dinero invertido en formación acabe dando fruto en otra empresa.</li><li>-Disminución de los costes de reclutamiento y formación.</li></ul>
<b>Mejora de la productividad y el rendimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Aumento del rendimiento y la capacidad productiva.</li><li>-Incremento del compromiso de los empleados y su implicación en los objetivos corporativos.</li><li>-Mejora en la atención y prestación de servicios.</li><li>-Disminución del absentismo.</li></ul>
<b>Mejora de la imagen corporativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Aumento del prestigio de la empresa y de sus productos y servicios.</li><li>-Captación tanto de clientes como de trabajadores que valoran una empresa comprometida con la conciliación.</li><li>-Mejora de las relaciones con otras empresas y con las Administraciones Públicas.</li><li>-Ventajas fiscales y bonificaciones a la Seguridad Social.</li></ul>

**Tabla 2.** Beneficios derivados de la aplicación de medidas de conciliación laboral

**Fuente:** Informe *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal* editado por el Ministerio de Igualdad (2010)

A pesar de las claras ganancias derivadas de aplicar medidas de conciliación laboral muchas empresas se muestran todavía reticentes a su implantación, alegando la existencia de costes de dos tipos: *económicos y organizativos* (Meil et al., 2008).

En entrevistas realizadas a directivos para un estudio titulado *Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España* (Meil et al., 2008), muchos entrevistados informaron que ciertas acciones relacionadas con la conciliación, como puedan ser las bajas por maternidad/paternidad, las excedencias y las reducciones de jornada, suponen un coste para la empresa. Sin embargo, los directivos no valoran este coste como excesivamente relevante: el número de nacimientos anuales en una empresa suele ser bajo, y tanto en las excedencias como en las reducciones de jornada, el salario suele reducirse de manera proporcional al número de horas trabajadas, lo que implica que los costes generados son relativamente asumibles.

Son los costes organizativos los que suponen un mayor problema para las empresas. Las bajas o excedencias implican que los trabajadores tengan que ser sustituidos, y encontrar suplentes puede ser problemático si los trabajadores son cualificados, con un elevado grado de formación y con tareas muy específicas.

Otra posible solución a las bajas o excedencias es la redistribución del trabajo, es decir, que los trabajadores de los departamentos afectados asuman la carga laboral que ha dejado sin cubrir el trabajador ausente. No obstante, esta sobrecarga de trabajo puede acabar perjudicando el rendimiento de los trabajadores.

Así y todo, tras el análisis coste-beneficio, el estudio concluye que los beneficios obtenidos compensan los costes descritos.

## **V. Las políticas de conciliación en España: marco legislativo y situación actual de la empresa española**

### **5.1. Marco legislativo**

Ha sido a lo largo de esta última década cuando la Administración Central ha empezado a fomentar la conciliación laboral y familiar mediante acciones tales como la promulgación de normativas y recomendaciones o la financiación de iniciativas responsables.

A continuación se exponen brevemente las políticas orientadas a fomentar la conciliación, que suelen organizarse conforme a dos líneas: la elaboración de normas y la articulación de medidas a aplicar (Cánovas et al., 2005)

#### **-Elaboración de normas:**

*-Ley 39/1999 de 5 de noviembre para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.*

La promulgación de esta Ley se considera el primer avance legislativo en materia de conciliación (Gracia y Bellani, 2010) y recoge gran parte de la legislación española aplicable a dicha materia. Se concede por primera vez el permiso para reducir la jornada laboral o conseguir la excedencia por motivos familiares, se progresa en el ámbito de las bajas por maternidad y paternidad y se regula la nulidad de aquellos despidos cuya causa esté motivada por la discriminación.

*-Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.*

Esta Ley reconoce el derecho de los trabajadores a conciliar su vida personal, familiar y laboral, y fomenta el equilibrio entre las responsabilidades domésticas asumidas por hombres y mujeres.

#### **-Articulación de medidas:**

Las medidas propuestas por la Administración Central para que se logre la conciliación quedan recogidas en cuatro planes de acción sectorial:

*-Plan Integral de Apoyo a la Familia.*

*-Plan de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres.*

-Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social.

-Plan Nacional de Acción para el Empleo.

Aparte de lo expuesto, se considera relevante presentar mediante un eje cronológico otros acontecimientos cruciales en materia de conciliación:

1999	El IESE propone el IFREI (IESE Family Responsible Employer Index) como primer indicador que permite estudiar la conciliación en las empresas y compararlas, tanto a nivel nacional como internacional.
2003	Surge la Fundación <i>MásFamilia</i> con el objetivo de mejorar la calidad de vida y el bienestar de las familias a través de diversas acciones. Esta fundación desarrolla el concepto de <i>Empresa Familiarmente Responsable (EFR)</i> e impulsa la <i>certificación EFR</i> , otorgada a aquellas empresas en las que los empleados pueden conciliar su vida familiar y laboral.
2008	Se crea el Ministerio de Igualdad, lo que muestra un cambio de perspectiva del gobierno español a la hora de abarcar cuestiones sobre la familia y el género.
2009	El Ministerio de Igualdad otorga el distintivo <i>Igualdad en la Empresa</i> a aquellas empresas que apliquen políticas de igualdad de trato y de oportunidades, siendo uno de sus criterios de evaluación el establecimiento de medidas de organización de tiempo para los trabajadores.
2010	La Encuesta sobre la Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) incluye por primera vez una pregunta en la que el encuestado tiene que evaluar su grado de satisfacción con la conciliación entre su vida personal y profesional.
2014	Actualmente la Fundación Másfamilia ha otorgado 383 certificaciones <i>EFR</i> .

**Tabla 3.** Acontecimientos cruciales en materia de conciliación laboral.

**Fuente:** Elaboración propia.

## 5.2. Políticas de conciliación en España

La legislación en materia de conciliación otorga una serie de permisos al trabajador con el objetivo de que este pueda compaginar de mejor manera ambas dimensiones de su vida. En aras de simplificación, se presentan los casos generales, pudiéndose consultar las excepciones y las especificaciones en la legislación.

### Permisos retribuidos

Permiso de maternidad: dieciséis semanas de permiso (dos más en el caso de que el niño sea discapacitado).

Permiso de paternidad: cuatro semanas de permiso, que podrán disfrutarse de manera simultánea con el permiso de maternidad o finalizado el mismo, así como a tiempo completo o parcial.

Lactancia: una hora diaria de permiso para lactancia, que podrá acumularse para disfrutar de días libres. Tanto el padre como la madre podrán disfrutar del permiso en el caso de que ambos trabajen.

Vacaciones: Se recoge el derecho a su disfrute fuera de los períodos de incapacidad por embarazo, parto, lactancia o permiso de paternidad/maternidad (en el caso de que este último coincida con el periodo vacacional).

### Otros permisos retribuidos:

- Por matrimonio: quince días naturales.
- Por traslado de domicilio: un día.
- Por fallecimiento, accidente, enfermedad grave u hospitalización de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad (padres, madres, hermanos, hijos, abuelos, nietos y cuñados): dos días naturales o cuatro si hay desplazamiento.
- Por nacimiento de un hijo: dos días naturales o cuatro si hay desplazamiento.
- Para exámenes prenatales y actividades de preparación al parto: el tiempo que sea necesario.



## Permisos no retribuidos

Reducción de jornada: La jornada puede ser reducida entre un octavo y la mitad de la misma, disminuyendo con ello el salario, en el caso de que el trabajador tenga que cuidar a:

- Menores de ocho años.
- Personas con discapacidad que no desempeñen actividad retribuida.
- Familiares hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad que no puedan valerse por sí mismos o no desempeñen actividad retribuida.

## Excedencias:

- Voluntaria: con un plazo mínimo de cuatro meses y máximo de cinco años, siempre y cuando el trabajador lleve más de un año trabajando para la empresa.
- Guarda legal: para atender al cuidado de cada hijo, con un plazo máximo de tres años contado desde la fecha de su nacimiento.
- Cuidado de familiares: para atender al cuidado de familiares de hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad que por razones de enfermedad, edad, accidente o discapacidad no puedan valerse por sí mismos ni desempeñen una actividad retribuida. El plazo máximo será de dos años.

**Tabla 4.** Derechos de conciliación de la vida familiar y laboral.

**Fuente:** Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de hombres y mujeres.

### **5.3. Situación española desde el punto de vista europeo**

A lo largo de los últimos treinta años, la Unión Europea ha mantenido una política activa de establecimiento de medidas familiarmente responsables que han conducido a significativos cambios legislativos y políticos.

La Unión Europea ha tratado de promover la conciliación de la vida laboral y familiar empleando diversas herramientas. Entre ellas, destacan las *directivas*: medidas jurídicas vinculantes de obligado cumplimiento para todos los Estados Miembros. Estas directivas, que sirven de marco de referencia para legislar en materia de conciliación en Europa, son la PWD (Pregnant Workers Directive) promulgada en 1992 y la PLD (Parental Leave Directive) promulgada en 1996. La primera estableció un periodo obligatorio mínimo de 14 semanas de baja de maternidad, mientras que la segunda implantó un permiso parental por motivo de nacimiento o adopción de un hijo, que habilitó a los trabajadores a cuidar a sus hijos durante al menos tres meses.

Sin embargo, fue en marzo de 2002, en el Consejo Europeo de Barcelona, cuando se establecieron por primera vez objetivos concretos de conciliación laboral a nivel europeo. Para lograr estos objetivos, la EES (European Employment Strategy) propuso una serie de medidas no vinculantes y políticas voluntarias orientadas a que los Estados Miembros lograsen cierta armonía y coordinación a la hora de legislar en materia de política social, familiar, de conciliación y de empleo.

A pesar de que los Estados Miembros han tratado de establecer estándares en concordancia con las regulaciones de la Unión Europea, la situación actual varía mucho de un país a otro, y diversos autores (Véase Aybars, 2007; Gracia y Bellani, 2010) consideran que la razón es que existe una clara relación entre los regímenes de bienestar y la aplicación de medidas de conciliación laboral. Por ello, para realizar una comparación de la situación española en relación con otros países europeos, hemos considerado oportuno repasar de manera breve los modelos de régimen de bienestar:

1. **Régimen liberal:** se caracteriza por la primacía de la propiedad privada, relegando el papel del Estado a un segundo plano. Es el régimen imperante en Estados Unidos, Australia, Canadá y el Reino Unido, países en los que se acude al mercado a adquirir los servicios de cuidado familiar.

En los países de carácter liberal, las políticas familiares son muy escasas, teniendo los empleados que costear su paternidad y maternidad y siendo escasas las semanas de baja proporcionadas.

2. **Régimen corporativo:** régimen característico de Europa Continental (Alemania, Bélgica, Países Bajos, Austria y Francia). Basado en el principio de subsidiariedad, el Estado trata de paliar las desigualdades sociales mediante el seguro público. Sin embargo, sigue existiendo en estos países una fuerte desigualdad de género que se traduce en políticas que refuerzan el papel de la mujer en la vida familiar (bajas de maternidad muy extensas y bajas de paternidad casi inexistentes, además de rigidez contractual que dificulta la reincorporación de la mujer al mercado laboral).

3. **Régimen socialdemócrata:** este régimen, dominante en los países nórdicos, se caracteriza por considerar al Estado como el agente encargado de proporcionar bienestar a los ciudadanos. A cambio de un estricto régimen fiscal con tasas de impuestos muy elevadas, el Estado se hace cargo de cubrir todas las necesidades que se puedan tener en

lo relativo a los cuidados familiares, lo que permite a las mujeres poder disponer de tiempo y medios para combinar su vida laboral y familiar. A través de estas políticas, se ha logrado eliminar cualquier desigualdad de género, siendo común que los padres opten a bajas de paternidad extensas.

**4. Régimen familiarista mediterráneo:** España, Italia y Portugal son los principales representantes de este régimen en el que las relaciones familiares son fortísimas, lo que hace que a falta de intervención del Estado, sea la familia el principal procurador de bienestar en la sociedad. Sorprendentemente, a pesar de esta cultura familiar, las políticas familiares de estos Estados son relativamente escasas. Además, sigue muy presente en estos países el modelo de padre como miembro de la familia que trabaja, mientras la mujer sigue siendo considerada como la ama de casa y madre, y por lo tanto la encargada del cuidado familiar (Aybars, 2007). Entre otras cosas, esta situación fomenta el desempleo femenino y la desigualdad en aspectos relativos a conciliación, ya que en muchas ocasiones la mujer tiene que dejar su trabajo remunerado para centrarse en el cuidado de la familia.

Estas diferencias políticas y culturales hacen que el grado de desarrollo de políticas de conciliación sea muy desigual en Europa. A pesar de los esfuerzos de armonización, los países del sur de Europa, entre los que se encuentra España, siguen caracterizándose por políticas familiares y de género muy residuales (Gracia y Bellani, 2010).

Para analizar a continuación la situación española en relación al resto de países europeos, se ha considerado adecuado seleccionar una muestra de países europeos que representen los regímenes expuestos: España, Alemania, Finlandia, Francia, Suecia, Reino Unido, Italia, Países Bajos y Dinamarca. Las variables a comparar serán algunos indicadores que la OCDE emplea para medir el Índice de Bienestar.

En el 2012, la OCDE diseñó un indicador que trata de medir dos aspectos del bienestar de las personas: la satisfacción de ciertas *necesidades básicas* y la satisfacción con la *vida y la capacidad de desarrollo personal* (Arce, 2012). Este indicador es el citado Índice de Bienestar (IB), que incluye 15 variables agrupadas en tres dimensiones: **Condiciones de vida material** (Renta y Riqueza, Trabajo e Ingresos y Vivienda), **Calidad de Vida** (Estado de salud, Balance Vida-Trabajo, Educación y habilidades, Integración social, Participación ciudadana y gobierno, Calidad medioambiental, Seguridad Personal,

Bienestar subjetivo) y **Sostenibilidad** (Capital natural, Capital económico, Capital humano y Capital social).

Para el análisis se emplea este último indicador (IB) por ser el primero en incluir el equilibrio entre la vida personal y profesional como una variable determinante del bienestar social europeo.

De los 36 países que componen la OCDE y que son analizados, España se sitúa en el puesto 20, y en la variable de Balance Vida-Trabajo, sorprendentemente ocupa el quinto puesto.

Desglosamos a continuación algunos indicadores que han sido empleados para medir la variable Balance Vida-Trabajo:

### **1. La integración femenina en el empleo.**

La integración laboral de la mujer en un país es un buen indicador de la importancia atribuida a la conciliación en dicho país. Si un Estado lleva a cabo una mala gestión de políticas de empleo, podría peligrar el acceso de la mujer al mercado laboral, teniendo esta que hacerse cargo únicamente del hogar al no poder combinar ambas esferas de su vida.

Actualmente, la tasa de ocupación femenina en España es del 50%, situándose por debajo de la media de la Unión Europea (59%). Países escandinavos encabezan la lista, junto con Suiza, Países Bajos y Alemania.

Estudiando el ratio de ocupación femenina por países, se puede observar que los países de régimen socialdemócrata y corporativo presentan las mayores tasas de ocupación femenina, y que los que presentan los ratios más bajos son aquellos de régimen familiarista mediterráneo.

País	Tasa de ocupación femenina 2013
Islandia	78,8
Suiza	75,1
Noruega	73,5
Suecia	72,5
Países Bajos	69,7
Dinamarca	69,4
Alemania	69,1

**Tabla 5:** Países de la UE con mayor tasa de ocupación femenina.

Fuente: OCDE (2014).

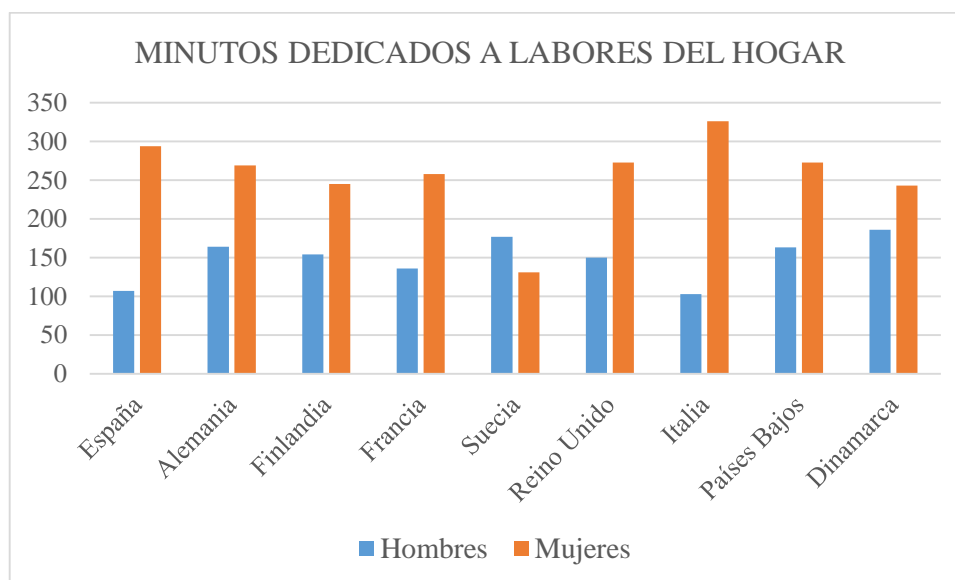
País	Tasa de ocupación femenina 2013
España	50,0
Malta	46,9
Italia	46,7
Croacia	45,7
Grecia	39,7
Macedonia	36,8
Turquía	29,1

**Tabla 6:** Países de la UE con menor tasa de ocupación femenina.

Fuente: OCDE (2014).

## 2. Trabajo doméstico y trabajo remunerado.

El gráfico 4 plasma los minutos diarios que tanto hombres como mujeres dedican a las labores del hogar (cuidado de los niños, limpieza, etc.) en los países seleccionados como representativos. Se puede observar que en todos los países excepto en Suecia, la mujer dedica un tiempo muy superior a las tareas domésticas que el hombre, y además, es en los países de régimen familiarista mediterráneo (representados por España e Italia), donde hay una mayor diferencia por género.



**Gráfico 4:** Minutos dedicados a labores del hogar.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OCDE (2014).

En cuanto a la esfera laboral, el gráfico 5 muestra que España e Italia son, de los países comparados, aquellos donde más horas se trabaja. Si se relaciona este dato con el tiempo dedicado a las labores del hogar, se puede suponer que, las mujeres de estos países (que son las que más tiempo pasan realizando tareas domésticas), trabajan en media más horas que las mujeres de los países a comparar. Esto significa que probablemente tengan una sobrecarga de tareas que en muchas ocasiones les impida desarrollar plenamente su carrera profesional o que tengan que renunciar a otros aspectos de su vida como el ocio o el cuidado personal, con las malas consecuencias que esto puede tener en su vida (estrés, insatisfacción, etc.).



**Gráfico 5:** Horas trabajadas al año.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de la OCDE (2014).

Este breve repaso a ciertos indicadores puede llevar a concluir que, a pesar de los esfuerzos por armonizar las políticas familiares en Europa, el régimen de bienestar imperante juega un papel clave en el grado de igualdad y equilibrio existente. Mientras que los Países Nórdicos (de régimen socialdemócrata) son pioneros en igualdad de género y en conciliación, aquellos de régimen familiarista mediterráneo, entre los que se encuentra España, son los más rezagados. Entre estos dos extremos, se encuentran los países de régimen continental y los liberales. Países como Alemania, Francia o los Países Bajos, presentan ratios altos de empleo femenino, y aplican, aunque en menor medida que los países escandinavos, políticas de conciliación. Sin embargo, estas políticas

encuentran su justificación en el proteccionismo y en el incremento de los niveles de empleo en el país, no siendo la igualdad el fin último sino un medio.

Finalmente, en tercer lugar se encuentra el Reino Unido, cuya tradición liberal basada en la primacía del mercado y la escasa intervención del Gobierno llevan a que los asuntos relacionados con la vida familiar sean considerados privados. Se considera que el Estado no debe intervenir en el cuidado de las familias, y por ello todavía no ocupa una posición favorable en materia de conciliación.

#### **5.4. El perfil de empresa española familiarmente responsable y la Fundación Másfamilia**

Si bien es cierto que es necesario disponer de un marco legislativo que regule los derechos de los trabajadores, no se puede omitir el hecho de que existen otros organismos que tratan de hacer de la conciliación una realidad. La legislación es, en un cierto modo, la herramienta que permite evitar conflictos y abusos, así como atentados contra la dignidad y los derechos del trabajador. Sin embargo, su contenido no es suficiente para asegurar el equilibrio familiar y profesional en la vida del empleado.

En el ámbito nacional, se considera necesario destacar la labor de la Fundación Másfamilia, que a través de su *Iniciativa EFR* (**E**mpresa **F**amiliarmente **R**esponsible) estudia e informa sobre la situación española actual en términos de conciliación. Esta organización privada sin ánimo de lucro trata de aportar soluciones que permitan proteger y apoyar a las familias, principalmente a aquellas con personas dependientes. Para ello, busca promover la mejora de las prácticas empresariales, fomentando y apoyando la implantación de medidas de conciliación de la vida laboral y familiar en la empresa española.

En la actualidad, la Fundación Másfamilia es la responsable de otorgar el *Certificado EFR*, que distingue a aquellas empresas personal y familiarmente responsables. Según la página web corporativa<sup>1</sup> de la fundación, este certificado es una herramienta de gestión que propone a las empresas una metodología fácil y eficaz de implantación de procesos de conciliación. Se trata de un modelo de gestión del capital humano basado en una nueva cultura empresarial dinámica, flexible y dispuesta a mejorar de manera continua.

---

<sup>1</sup> <http://www.masfamilia.org/>

Este modelo consta de distintas fases a través de las cuales la empresa se compromete a diseñar e implantar un modelo de gestión responsable planteado en función de sus necesidades. La principal característica de las medidas incluidas en el *Modelo EFR* es que siempre serán superiores en su contenido a lo exigido por la legislación vigente, y deben mejorar de alguna manera medible, cuantificable y analizable alguno de estos cinco parámetros: Calidad del empleo, Flexibilidad temporal y espacial, Apoyo a la familia del empleado, Desarrollo personal y profesional e Igualdad de oportunidades.

Una vez la empresa ha culminado la implantación del *Modelo EFR*, una entidad de certificación autorizada se encarga de comprobar mediante una auditoría externa que los requisitos de certificación son cumplidos por la empresa candidata, y si el resultado es positivo, la Fundación Másfamilia procede a conceder el certificado y distintivo *EFR* a través de una empresa certificadora independiente.



**Gráfico 6:** Fases del proceso dinámico de mejora continua para el *Modelo EFR*.  
**Fuente:** Fundación Másfamilia (2013).

A continuación, se presenta un análisis de las empresas a las que se les ha concedido el distintivo *EFR* en España. Se considera que un análisis que utiliza esta muestra de empresas certificadas va a permitir configurar una idea de la situación real en la que se encuentra nuestro país, así como el perfil de empresa que incluye la conciliación entre sus objetivos estratégicos.

La información que ha sido empleada en el análisis acerca de las características de la muestra ha sido facilitada por la Fundación Másfamilia. Además, Isabel Hidalgo (coordinadora de comunicación de la Fundación Másfamilia) nos concedió una cita en la que aclara y comenta aspectos significativos de la situación española actual, así como de las empresas *EFR*.

A día de hoy, 383 son las empresas a las que se les ha otorgado el distintivo *EFR*, sin embargo, algunas de ellas no operan en el ámbito nacional. En el siguiente análisis solo se han tenido en cuenta empresas españolas certificadas como familiarmente responsables



o multinacionales cuya sede en España ha sido certificada, quedando la muestra reducida a 238 empresas.

A continuación, se analizan las empresas certificadas en función de su rama de actividad y su tamaño. Además se estudia el número de empresas certificadas según su año de certificación, lo que permitirá estudiar si realmente existe una tendencia hacia la conciliación por parte de las empresas españolas.

#### 5.4.1. Análisis de empresas familiarmente responsables por rama de actividad.

<b>Empresas con <i>Certificado EFR</i> clasificadas según su rama de actividad</b>	<b>Empresas</b>	<b>% sobre el total</b>
Servicios empresariales	56	23,53%
Educación y Formación	30	12,61%
Banca y Seguros	28	11,76%
Fundaciones/ONG	19	7,98%
Industria Energética	19	7,98%
Otros	18	7,56%
Industria Alimentaria y Bebidas	14	5,88%
Ingeniería y Construcción	13	5,46%
Industria Química, Cosmética y Farmacéutica	12	5,04%
Industria Tecnológica y de Telecomunicaciones	8	3,36%
Sanidad	6	2,52%
Transportes	6	2,52%
Restauración, Sector Hotelero y Organización de Eventos	4	1,68%
Distribución	2	0,84%
Comercio	1	0,42%
Industria Textil	1	0,42%
Sector Reciclaje y Consumibles	1	0,42%
<b>Total general</b>	<b>238</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 7:** Distribución por rama de actividad de empresas certificadas como familiarmente responsables.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Fundación Másfamilia (2014).

A la hora de clasificar las empresas por rama de actividad, se ha realizado una adaptación de la CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) que permitiese ajustar la clasificación empleada por la Fundación Másfamilia.

En la Tabla 7 se muestran el número de empresas que han obtenido el *Certificado EFR* según su rama de actividad.

Cabe destacar que dentro de la categoría *Otros* se han incluido empresas cuya naturaleza de actividad es difícil de clasificar o tiene poca representatividad.

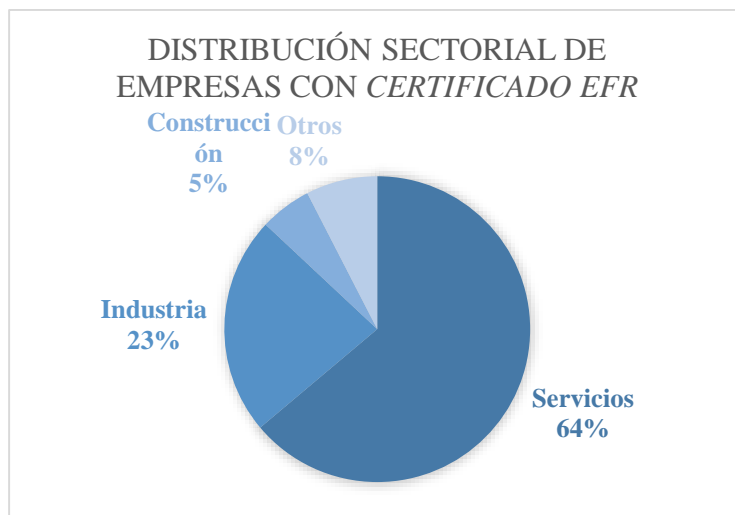
Se puede observar en la Tabla 7 que más de la mitad de las empresas con *Certificado EFR* (133 de un total de 238  $\approx$  56%), pertenecen únicamente a cuatro ramas de actividad: Fundaciones/ONG, Educación y Formación, Banca y Seguros y Servicios Empresariales, representando esta última rama un 24% del total.

Una de las razones por las que esta rama presenta una cifra tan elevada es porque de las 56 empresas dedicadas a los Servicios Empresariales que han sido certificadas, 13 están especializadas en la consultoría de recursos humanos y más concretamente de conciliación laboral: aconsejan a empresas acerca de cómo implantar políticas de gestión para que su capital humano concilie su vida personal y laboral. Esto implica que aumente de manera considerable el número de empresas de Servicios Empresariales, ya que, por la naturaleza de su actividad y para conseguir consolidar la eficacia de sus servicios, estas empresas buscarán ser reconocidas como familiarmente responsables.

La Tabla 8 agrupa en sectores las ramas de actividad presentadas en la tabla anterior y el Gráfico 7 representa esta distribución gráficamente.

	Nº de empresas	% sobre el total
Servicios	152	63,87%
Industria	55	23,11%
Construcción	13	5,46%
Otros	18	7,56%
<b>TOTAL</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>

**Tabla 8.** Distribución sectorial de las empresas familiarmente responsables.  
**Fuente:** Elaboración propia.



**Gráfico 7.** Distribución sectorial de empresas con *Certificado EFR*.  
**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Fundación Másfamilia (2014).

Tras realizar el análisis, puede observarse que un 63,87% ( $\approx 64\%$ ) de las empresas con *Certificado EFR* pertenecen al sector servicios.

*Posibles razones:*

-El tejido empresarial español se caracteriza por la fuerte presencia del sector servicios (un 78,8% de las empresas españolas pertenecen a dicho sector).

	Nº de empresas	% sobre el total
Servicios	2.518.253	78,80%
Industria	214.237	6,70%
Construcción	462.720	14,50%
<b>TOTAL</b>	<b>3.195.210</b>	<b>100%</b>

**Tabla 9.** Distribución sectorial de las empresas españolas en el 2011.  
**Fuente:** Dirección General de la Industria y de la PYME (2013)

-La naturaleza de la actividad del sector servicios facilita la implantación de medidas de conciliación laboral. Las empresas de este sector son intensivas en capital humano y su actividad no requiere factores de producción fijos tales como máquinas, bienes inmuebles o recursos naturales. Esto hace que en muchos casos: el trabajo no exija presencia física en la empresa (facilitando la implantación de medidas de flexibilidad como el teletrabajo) o bien que el trabajador pueda organizar su jornada de manera que concentre en una serie

continua de horas todo lo que debe hacer (jornada continuada). Además, el personal de estas empresas se caracteriza por su alta cualificación, que hace que sea necesario retener su talento, y las medidas de conciliación son una buena herramienta de retención.

-Relacionado con el punto anterior, se destaca el hecho de que la naturaleza de la actividad del sector industrial dificulta la implantación de medidas de conciliación laboral. La industria se caracteriza por ser intensiva en capital y requerir una elevada inversión en maquinaria. Varios directivos de fábricas informaron en conversaciones mantenidas con ellos que una de las razones que les impiden aplicar horarios flexibles o jornadas reducidas es que, para lograr amortizar la inversión realizada en maquinaria, las máquinas han de mantenerse en funcionamiento de manera ininterrumpida. Esto implica jornadas laborales extensas, o reducidas pero con horarios poco favorables para el trabajador (por ejemplo, jornada nocturna).

Sin embargo, Isabel Hidalgo, coordinadora de comunicación de la Fundación Másfamilia, afirma que las características del sector no son un impedimento a la hora de aplicar medidas de conciliación y obtener la certificación *EFR*. Isabel destaca la importancia de la innovación a la hora de implantar estas medidas, remarcando la idea de que las vías para permitir al trabajador un mejor equilibrio entre su vida personal y laboral son muy diversas. Como se ha indicado al comienzo del apartado, las medidas han de estar orientadas a mejorar al menos uno de los cinco parámetros que distingue la Fundación (Calidad del empleo, Flexibilidad temporal y espacial, Apoyo a la familia del empleado, Desarrollo personal y profesional e Igualdad de oportunidades). Esto implica que si por la naturaleza de su actividad una empresa no puede mejorar la vida de sus trabajadores en determinados aspectos deberá reforzar otros parámetros del puesto de trabajo. Por ejemplo, si un trabajo exigiese que un empleado trabaje hasta más tarde de las 21.00h, esta empresa podría compensar al empleado facilitando a sus hijos el acceso a centros de actividades extraescolares y financiando estas actividades.

Por tanto, se considera importante remarcar que la naturaleza de la actividad empresarial no debería ser un impedimento a la hora de aplicar medidas de conciliación laboral, ya que estas pueden ser de índole muy diversa, y por tanto este argumento no debería ser empleado como justificante de la ausencia de este tipo de prácticas empresariales.

#### 5.4.2. Análisis de empresas familiarmente responsables por tamaño de empresa.

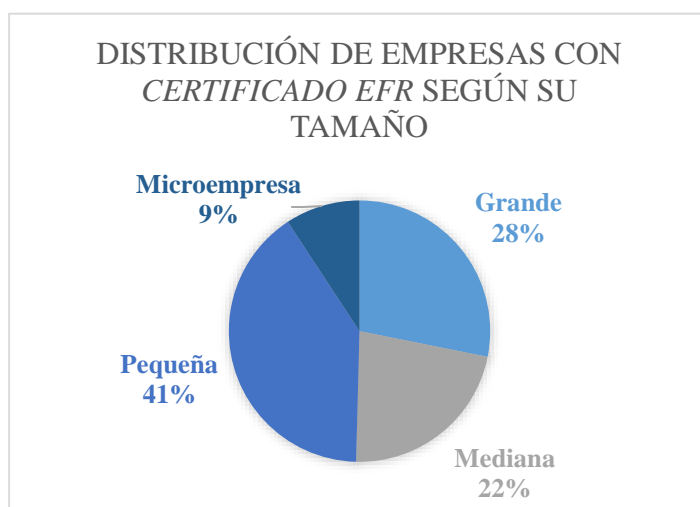
Se considera relevante que, para determinar el perfil de empresa española que concilia, se estudie también la distribución de empresas con *Certificado EFR* según su tamaño.

En base a la información proporcionada por la Fundación Másfamilia, de las 238 empresas de la muestra, 67 tienen más de 250 trabajadores, 53 cuentan con una plantilla de entre 50 y 250 trabajadores, y las 118 empresas restantes tienen menos de 50 trabajadores, considerando interesante subdividir este grupo en dos: pequeñas empresas y microempresas (empresas con menos de 10 trabajadores). Esto último se debe a que resulta bastante oportuno creer que no es comparable la gestión de decenas de trabajadores con la gestión de menos de diez.

	Empresas con Certificado EFR		Distribución del total de empresas españolas por tamaño
	Nº de empresas	% sobre el total	% sobre el total
Grande	67	28,15%	0,10%
Mediana	53	22,27%	0,70%
Pequeña	96	40,34%	5,40%
Microempresa	22	9,24%	93,80%
<b>TOTAL</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Tabla 10.** Distribución de empresas con *Certificado EFR* según su tamaño y comparación con el total de empresas españolas.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Fundación Másfamilia (2014)



**Gráfico 8.** Distribución de empresas con *Certificado EFR* según su tamaño.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Fundación Másfamilia (2014).

Por lo tanto, se puede afirmar que son las pequeñas empresas aquellas que parecen estar más sensibilizadas con la conciliación laboral.

*Posibles razones:*

-Se puede considerar relevante hacer referencia a la posición dominante de las pequeñas empresas y las microempresas en el tejido empresarial español (Ver Tabla 10). El 93,8% de las empresas españolas tienen menos de 10 empleados (Eurostat, 2013), seguidas de las pequeñas empresas, cuya presencia es de un 5,4%. Esto explica en parte que el mayor número de empresas certificadas como familiarmente responsables tengan menos de 50 trabajadores: a mayor cantidad de empresas, mayor probabilidad de que apliquen medidas responsables.

-Sin embargo, no puede atribuirse todo el mérito a la probabilidad. Se considera que aplicar políticas familiarmente responsables supone un mayor esfuerzo para una pequeña empresa que para una con más de 50 trabajadores. Cuantos más trabajadores haya en una organización, más posibilidades tendrá esta de aplicar medidas tales como la flexibilidad de horarios o la oportunidad de elegir tipo de jornada, ya que se podrán cubrir todas las opciones y horas entre unos turnos y otros.

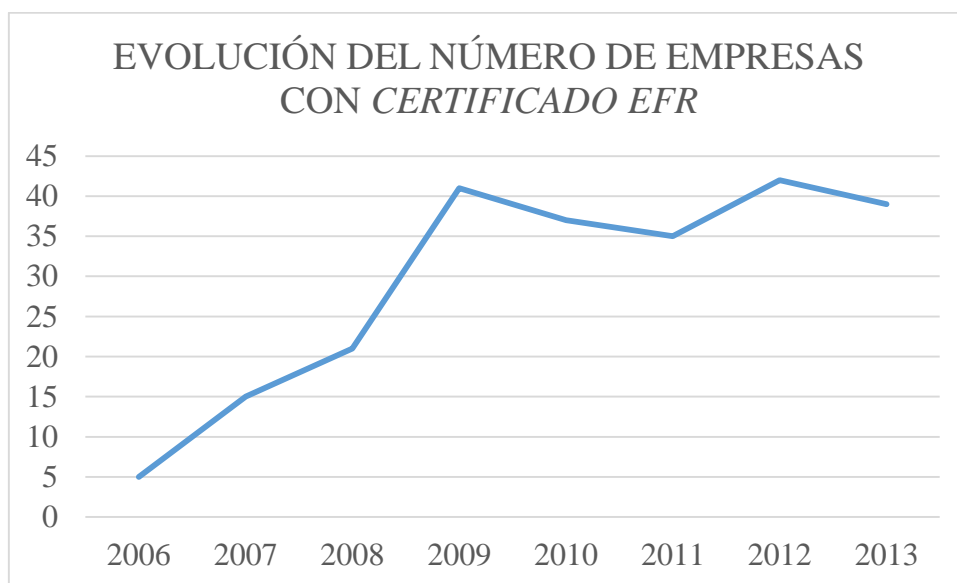
No obstante, en las pequeñas empresas o microempresas es más difícil coordinar horarios y jornadas, y la aplicación de medidas de conciliación implica un esfuerzo por parte de la organización que transmite una verdadera preocupación por el bienestar de los trabajadores. Probablemente, esto se deba a que los vínculos entre los empleados sean más fuertes y la relación más cercana, lo que facilita que la gestión del capital humano esté fuertemente influenciada por lazos personales entre los miembros de la organización. El hecho de que los responsables de Recursos Humanos y la dirección conozcan de manera individual a cada empleado impedirá que el objetivo de maximización del beneficio perjudique al trabajador (imponiéndole horarios o exigiéndole trabajo excesivo si eso va a repercutir positivamente en la rentabilidad empresarial, por ejemplo).

Isabel Hidalgo indica que el tamaño de la empresa no supone un impedimento para implantar el Modelo EFR. Existe un gran abanico de medidas que no requieren una elevada inversión económica y a las que la Fundación se refiere como *low-cost*. Estas medidas permiten que empresas con pocos recursos puedan aplicar políticas que son perfectamente adaptables a las características y necesidades de la organización.

Entre otras *medidas low-cost*, destacan por su innovación los *walking meetings* (reuniones al aire libre), las tardes libres el día del cumpleaños del empleado o el reconocimiento público de aquellos empleados que desempeñen excepcionalmente su trabajo, existiendo muchas más y dependiendo estas de la imaginación del personal de Recursos Humanos y las características propias de la empresa.

### 5.4.3. Análisis de la tendencia hacia la conciliación

El estudio de la muestra de empresas certificadas como familiarmente responsable permite también medir la tendencia hacia la conciliación.



**Gráfico 9.** Evolución del número de empresas con *Certificado EFR*.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de [www.certificadoefr.org](http://www.certificadoefr.org).

El **Gráfico 5** muestra el número de empresas a las que se les ha concedido el *Certificado EFR* (eje de ordenadas) en los últimos ocho años (eje de abscisas), siendo el 2006 el primer año en el que una empresa es certificada como familiarmente responsable, según los datos de certificación proporcionados por la Fundación Másfamilia.

Desde entonces, se puede observar que en el periodo predomina una tendencia al alza.

Desde que se concede el primer certificado hasta el año 2009, el número de empresas reconocidas como familiarmente responsables se incrementa hasta alcanzar un pico ese año.

Este periodo coincide con los años inmediatamente anteriores a la crisis económica, en los cuales, las empresas con excedentes consideraron beneficioso para su imagen obtener

un certificado que transmitiese su compromiso con uno de sus grupos de interés (*stakeholders*) más próximo y crucial: sus trabajadores.

Sin embargo, la recesión económica trajo consigo una disminución de ingresos y márgenes, y según los datos, esto se vio traducido en que la responsabilidad social se convirtiese en algo secundario, siendo la obtención de beneficios la prioridad a corto plazo. En el gráfico, se observa esta situación en la disminución de empresas certificadas como familiarmente responsables entre el 2009 y el 2011, lo que demuestra que en los años posteriores al inicio de la crisis, el compromiso de la empresa hacia los trabajadores no suponía un eje central e intrínseco del modelo empresarial, sino un añadido que la empresa fomentaba cuando tenía excedentes. Según datos que la consultora PeopleMatters proporcionó al periódico CincoDías, “las empresas españolas redujeron entre un 35% y un 40% los presupuestos destinados a conciliación desde el inicio de la crisis” (Simón, 2012).

No obstante, las empresas debieron experimentar los perjuicios que los recortes en conciliación provocan en la empresa y que han sido descritos en el apartado IV del presente estudio: desmotivación, insatisfacción laboral, disminución de la productividad, etc., ya que a partir del 2011 el crecimiento vuelve a ser positivo.

Esta última tendencia alcista trasmite aliento, ya que implica que las empresas, a pesar de no estar experimentando un periodo de bonanza económica, apuestan por invertir en sus trabajadores.

Según Camacho et al. (2012:40) “*por actividad económica se entiende la cooperación social en torno a la gestión de los recursos escasos, con vistas a satisfacer necesidades humanas*”. De esta definición debe extraerse el concepto clave de que los recursos son escasos y la empresa debe combinarlos de la manera más eficiente posible para producir lo máximo. Por tanto, la eficiencia es una condición necesaria para la supervivencia a largo plazo de las empresas, y la productividad es su mejor indicador. Como ya se ha explicado, son muchos los autores que demuestran la correlación positiva existente entre aplicar medidas de conciliación laboral y la productividad de los empleados. Las empresas siempre buscarán maximizar la productividad de sus empleados, y puede observarse que cada vez es mayor el número de empresas que utilizan la conciliación como medio para conseguirlo.



Además, cuando se le pregunta a Isabel Hidalgo por la situación, esta recalca que las empresas deben cuidar a sus empleados en tiempos de crisis, ya que si no lo hacen, experimentarán un gran número de bajas de trabajadores en el momento en que la economía comience a recuperarse. Como se ha explicado, uno de los beneficios de la conciliación laboral es la fidelización de los trabajadores hacia la empresa, lo que implicará una mayor retención de talento cuando se reactive el mercado laboral.

### **5.5. Críticas, recomendaciones y conclusiones**

Tras el trabajo de investigación realizado en el presente apartado, referente a la situación actual de la legislación española en materia de conciliación, a su comparación con la situación de otros países europeos y al perfil de empresa española que concilia, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. Las pequeñas empresas o microempresas dedicadas a la educación, la banca, los seguros y los servicios profesionales, así como las fundaciones u ONG con fines sociales, conforman el prototipo de organización española que obtiene el *Certificado EFR*.
2. La empresa española todavía no incluye el logro del equilibrio entre la vida laboral y familiar de sus trabajadores como un objetivo estratégico fundamental para el buen desarrollo de su negocio y la mejora de su productividad y rentabilidad. Esto explicaría que sólo 236 empresas del total de 3.195.210 se hayan esforzado por implantar el Modelo EFR.
3. El Gobierno español sigue otorgando un papel secundario a las políticas familiares.

Según Gracia y Bellani (2010), las causas que fundamentan la posición deficiente de España en materia de conciliación laboral son las siguientes:

-El coste de los centros de educación infantil para niños de cero a tres años es muy elevado, y la Administración Pública no cubre el número de plazas suficientes, lo que hace que familias de ingresos bajos no puedan acceder a estos centros y por ello alguno de los miembros, normalmente las madres, deban hacerse cargo de los hijos en lugar de trabajar.

-La larga extensión e inflexibilidad de las jornadas laborales españolas, así como la escasa oferta de trabajo a tiempo parcial, provocan que sea muy difícil para las familias con hijos compaginar su vida laboral con sus responsabilidades en el hogar.

-Finalmente, el insuficiente gasto en las familias por parte del Estado español implica que no haya fondos ni medios para estimular la igualdad de género en las casas españolas.

Por ello, se puede concluir el presente apartado incluyendo dos críticas / recomendaciones:

-Se considera que las Administraciones Centrales han promulgado leyes y normativas que sólo afectan a la manera en que las empresas deben gestionar sus recursos humanos, no haciendo referencia a sus propias responsabilidades. Estos cambios legislativos, marcados por un enfoque exclusivamente laboral y empresarial, son insuficientes. Las Administraciones no sólo han de establecer un marco normativo de referencia, sino invertir en servicios e infraestructuras de cuidado y atención a personas dependientes para que los trabajadores puedan delegar sus responsabilidades familiares en ellos.

-Se estima conveniente que una partida de los presupuestos generales del Estado estuviese destinada a fomentar la conciliación de la vida personal y profesional de los trabajadores españoles. Contando con la inversión pertinente, tanto pública como privada, se podrían gestionar de una manera eficiente las políticas familiares, así como determinar el grado de cumplimiento de la normativa a través de la evaluación y el seguimiento sistemático.

## **VI. Estudio de campo**

Tras el primer bloque del trabajo, centrado en enmarcar teóricamente el concepto de la *conciliación laboral y familiar* y demostrar su importancia actual, así como de estudiar el perfil de empresa española que promueve la conciliación, se pasa a continuación a realizar el estudio de campo de la investigación.

El propósito del presente estudio es, como se ha expuesto anteriormente, analizar si las empresas nacionales están incluyendo políticas de conciliación laboral en sus programas de gestión, si estas políticas repercuten positivamente en el resultado empresarial y finalmente, si son valoradas por los trabajadores españoles. El estudio de campo permitirá dar respuesta a cuestiones clave a la hora de alcanzar este propósito de la investigación.

### **6.1. Enfoque general de la investigación y metodología utilizada**

Para responder a la pregunta de investigación del estudio se determinaron, como se presentan en la introducción, una serie de objetivos. A lo largo de la primera parte del trabajo se han ido alcanzando cada uno de ellos, y en este apartado final se tratarán de lograr los cuatro últimos, enumerados a continuación:

1. Definir las medidas de conciliación más puestas en práctica por las empresas españolas.
2. Determinar el grado de cumplimiento de las medidas de conciliación laboral de las empresas españolas.
3. Identificar las medidas más valoradas por los trabajadores españoles.
4. Relacionar medidas de conciliación laboral y satisfacción laboral.

Se ha considerado que la manera más adecuada de obtener la información requerida para el análisis es a través de un *método selectivo o correlacional*. Esta metodología no experimental se caracteriza principalmente por la no intervención del investigador en la recogida de información, reduciéndose de este modo la manipulación de las variables. El investigador emplea procedimientos de observación estandarizados para todos los sujetos que garantizan que los datos recogidos sean comparables (Alaminos Chica, A. y Castejón Costa, J.L., 2006).

La técnica de recogida de datos seleccionada ha sido el cuestionario, variante del método selectivo en el que se priorizan aspectos como la amplitud, la representatividad y la generalidad de la muestra de sujetos estudiados.

El estudio de campo, por tanto, ha consistido en la realización y distribución de un cuestionario entre los empleados de empresas españolas asentadas en España. A través de este cuestionario, que se describirá en los siguientes apartados, se han obtenido, ordenado y clasificado los datos necesarios para establecer relaciones entre las variables objeto de análisis.

## **6.2. Variables empleadas y forma de medición**

El cuestionario consta de tres secciones diseñadas en función de la información que trataban de recoger sus preguntas:

**Sección 1:** Información sobre aspectos de conciliación laboral y familiar de la empresa donde trabaja el encuestado.

Las variables obtenidas en esta sección estaban relacionadas con:

- a) La actividad que desarrolla la empresa y su tamaño.
- b) La categoría profesional del encuestado.
- c) El tipo de jornada del trabajador y su tiempo en el trabajo.
- d) El grado de flexibilidad y apoyo que la empresa proporciona al encuestado a la hora de conciliar su vida personal y profesional.
- e) El grado de satisfacción del encuestado con la empresa y con la combinación de vida personal y profesional que esta le permite.

Las variables vinculadas a los dos últimos puntos fueron medidas mediante la escala de Likert, donde 1 equivale a “Totalmente en desacuerdo” y 5 a “Totalmente de acuerdo”.

**Sección 2:** Información sobre las medidas de conciliación más valoradas por el encuestado.

Las variables obtenidas en esta sección permitieron evaluar cuáles son las medidas de conciliación más valoradas por los trabajadores españoles, midiendo mediante la escala

de Likert (donde 1 equivale a “Muy poco importante” y 5 a “Muy importante”) la importancia que el encuestado le da a una serie de medidas presentadas.

### **Sección 3: Información personal y familiar del encuestado.**

Se consideró necesario un apartado donde se recogiesen las características personales del encuestado, ya que estas suponen variables de control que permiten relacionar el perfil del trabajador con el nivel de conciliación que su empresa le permite alcanzar, así como con las medidas que más valora.

Las variables contenidas en esta sección hacían referencia a:

- El sexo, la edad y el estado civil del encuestado.
- El número de hijos del encuestado y la edad de los mismos, en el caso de que tuviese.
- El número de personas dependientes a cargo del encuestado (aparte de sus hijos) en el caso de que tuviese.

### **6.3. Universo y muestra**

El empleo del cuestionario exige prestar especial atención a la representatividad de la muestra y a la posibilidad de atribuir a la población los resultados obtenidos a partir de la misma. Sin embargo, cabe destacar que las afirmaciones y conclusiones obtenidas mediante el análisis de las respuestas solo podrán ser “probablemente verdaderas” y que la solidez de los resultados obtenidos dependerá de lo prudente que sea suponer que los casos estudiados son representativos del universo completo (Alaminos Chica, A. y Castejón Costa, J.L., 2006).

El *universo* objeto de estudio en el presente análisis consiste en todas las empresas españolas, que en el 2011 suponían 3.195.210 empresas, según la Dirección General de la Industria y de la PYME (2013).

Por otro lado, la *muestra* está constituida por 357 observaciones de trabajadores pertenecientes a 12 empresas españolas cuya actividad se desarrolla en España.

El muestreo empleado se caracteriza por ser *no probabilístico*, es decir, no todos los casos susceptibles de formar parte de la muestra tienen la misma probabilidad teórica de estarlo (Alaminos Chica, A. y Castejón Costa, J.L., 2006). Se trata por un lado de un *muestreo intencionado*: no es indiferente quién forme parte de la muestra y por ello se ha tratado de encontrar una empresa de cada rama de actividad que pueda resultar interesante para

el análisis. Por otro lado, se trata de un *muestreo de conveniencia*, ya que para poder realizar comparaciones se han buscado dos empresas que hayan obtenido el *Certificado EFR*, lo que se considera que enriquecerá los resultados obtenidos.

Es necesario remarcar que, al tratarse de un muestreo *no probabilístico*, no se podrán efectuar inferencias sobre la totalidad de la población basadas en la información de la muestra. Sin embargo, estos resultados permitirán medir y comprender de manera cualitativa la aplicación de medidas de conciliación laboral en las empresas españolas, así como las preferencias de los trabajadores.

### 6.3.1. Características de las empresas encuestadas

A continuación se muestran las características principales de la muestra seleccionada:

#### a. Reparto de la muestra por tamaño de la empresa

	Universo		Muestra de empresas		Trabajadores encuestados	
	Nº de empresas	% sobre el total	Nº de empresas	% sobre el total	Nº de trabajadores	% sobre el total
Grande	3.794	0,1%	1	8,3%	11	3,1%
Mediana	20.108	0,6%	5	41,7%	240	67,2%
Pequeña	121.601	3,8%	2	16,7%	88	24,6%
Microempresa	3.049.707	95,5%	4	33,3%	18	5,0%
<b>TOTAL</b>	<b>3.195.210</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>

**Tabla 11.** Reparto de la muestra por tamaño de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos propios y de la Dirección General de la Industria y de la PYME (2013).

#### b. Reparto de la muestra por sectores de actividad de la empresa

	Universo		Muestra de empresas		Trabajadores encuestados	
	Nº de empresas	% sobre el total	Nº de empresas	% sobre el total	Nº de trabajadores	% sobre el total
Industria	214.237	6,7%	6	50,0%	110	30,8%
Construcción	462.720	14,5%	1	8,3%	1	0,3%
Comercio	772.515	24,2%	0	0,0%	0	0,0%
Resto de Servicios	1.745.738	54,6%	5	41,7%	246	68,9%
<b>TOTAL</b>	<b>3.195.210</b>	<b>100%</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>

**Tabla 12.** Reparto de la muestra por sector de actividad de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos propios y de la Dirección General de la Industria y de la PYME (2013).

La distribución de empresas y trabajadores encuestados por rama de actividad concreta (dentro de los cuatro sectores especificados) es la siguiente:

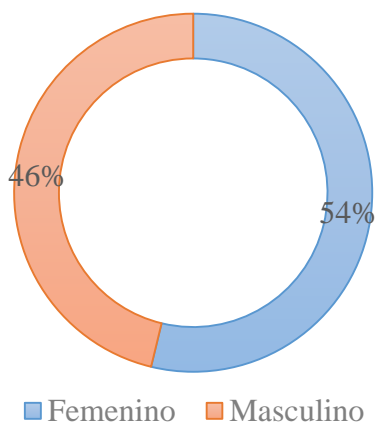
Rama de actividad	Nº de empresas	Trabajadores encuestados
Banca y Seguros	1	79
Educación y Formación	1	137
Industria Alimentaria	1	20
Industria Química y/o Cosmética	2	44
Industria Textil	2	23
Sector Reciclaje y Consumibles	1	23
Servicios Empresariales	3	30
Construcción	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>357</b>

**Tabla 13.** Distribución de la muestra por rama de actividad.  
**Fuente:** Elaboración propia.

### 6.3.2. Características de los trabajadores encuestados

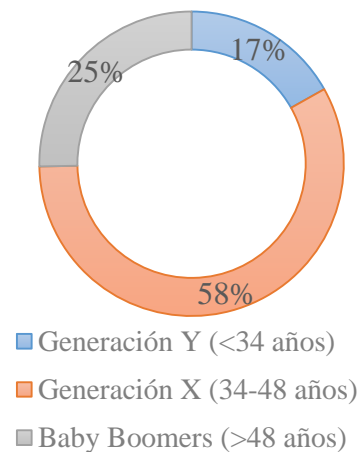
A continuación se presenta a través de gráficos una breve descripción de las características de los trabajadores encuestados:

#### a. Sexo de la muestra



**Gráfico 10.** Sexo de la muestra.  
**Fuente:** Elaboración propia.

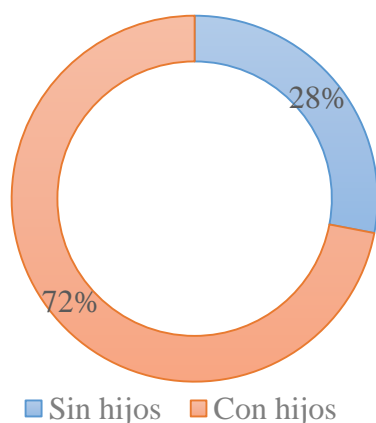
#### b. Edad de la muestra



**Gráfico 11.** Edad de la muestra.  
**Fuente:** Elaboración propia.

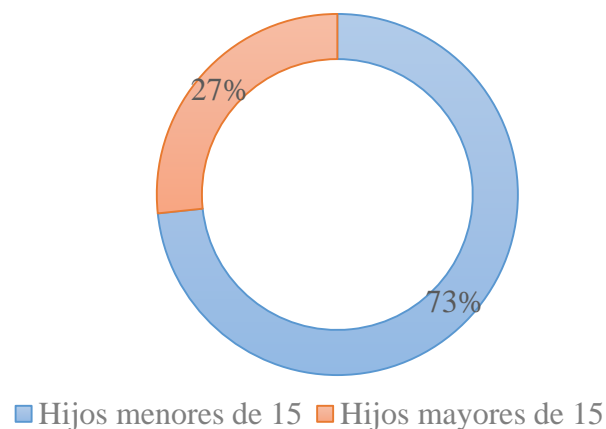
Es oportuno clasificar a los trabajadores encuestados en función de la generación a la que pertenecen. Cada una de las tres generaciones nombradas presenta características y modos de actuar dispares que van a permitir establecer comparaciones referentes al modo de entender la conciliación laboral.

*c. Muestra con hijos*



**Gráfico 12.** Muestra con hijos.  
**Fuente:** Elaboración propia.

*d. Edad de los hijos*

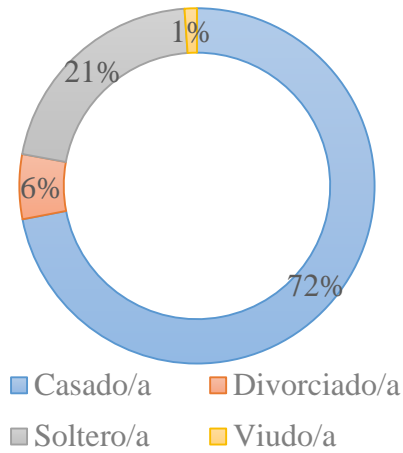


**Gráfico 13.** Edad de los hijos.  
**Fuente:** Elaboración propia.

La clasificación de la edad de los hijos de los trabajadores en función de si estos son mayores o no de 15 años se justifica por su grado de dependencia. Se ha considerado que un niño mayor de 15 años ya va a tener autonomía suficiente como para no depender de sus padres a la hora de vivir el día a día. Esto implica, por ejemplo, que los padres no deberán ajustar su horario laboral al de sus hijos, puesto que si son mayores de 15 años ya pueden estar solos en casa.

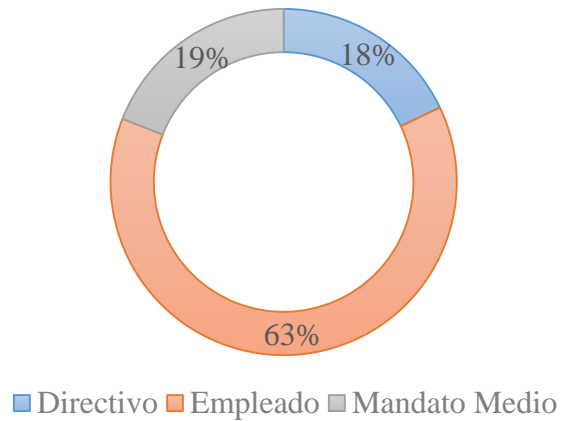


e. Estado civil de los encuestados



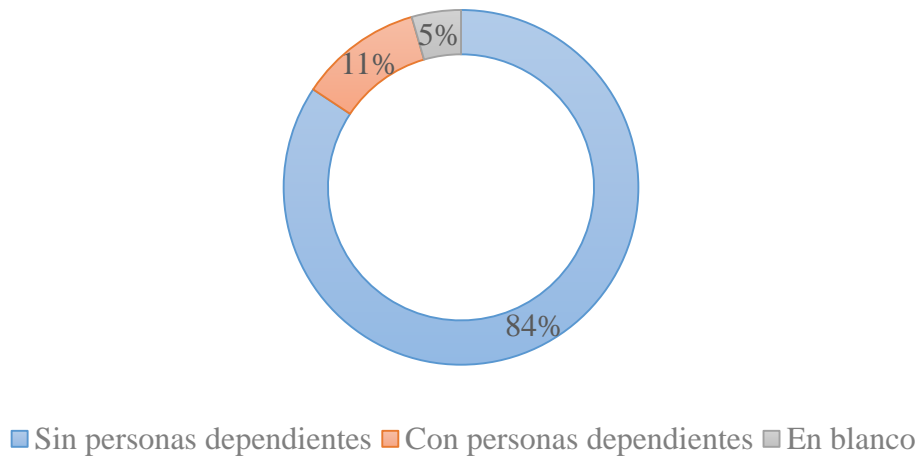
**Gráfico 14.** Estado civil de los encuestados.  
**Fuente:** Elaboración propia.

f. Categoría profesional de los encuestados



**Gráfico 15.** Categoría profesional de los encuestados.  
**Fuente:** Elaboración propia.

g. Personas dependientes a cargo de los encuestados aparte de los hijos



**Gráfico 16.** Personas dependientes a cargo de los encuestados aparte de los hijos.  
**Fuente:** Elaboración propia.

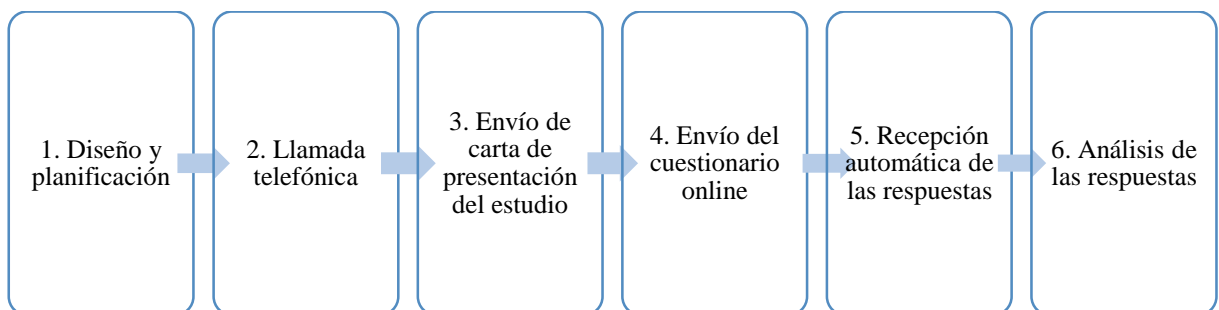
## 6.4. Aplicación del estudio

Como se ha comentado, las empresas seleccionadas para la muestra operan en una amplia gama de sectores que incluyen los seguros, la industria química y cosmética, el sector del reciclaje, los servicios empresariales, la industria textil y alimentaria, la construcción y la educación.

La obtención de los datos mediante el cuestionario supone el resultado de un proceso que se inició en febrero del presente año (2014) y que constaba de diversas fases. En un primer lugar se diseñó la muestra que se quería obtener, que debía estar formada por empresas pertenecientes a ramas de actividad de diferentes sectores. Además, se consideró conveniente conseguir que al menos dos de las empresas participantes hubiesen obtenido el *Certificado EFR*, lo que aportaría riqueza al estudio.

Una vez realizado este diseño inicial, empezó la puesta en contacto con las empresas. Tras una primera llamada en la que se explicaba el propósito del estudio, se enviaba a la persona de contacto una carta presentación del estudio (Ver carta de presentación del estudio en el Anexo I) y en el caso de que la empresa estuviese interesada en colaborar en el estudio, se procedía a enviar un cuestionario online que cada persona de contacto de la empresa se encargaría de reenviar a los trabajadores. (Ver cuestionario enviado a los trabajadores en el Anexo II).

El programa empleado para el envío del cuestionario fue *Google Docs*, ya que permite una recepción automática de las respuestas; respuestas que el programa transfiere a una hoja de cálculo para su análisis.



**Gráfico 17.** Sinopsis gráfica del proceso de obtención de datos para el estudio de campo.

**Fuente:** Elaboración propia.

Cabe remarcar que en la actualidad, para muchas empresas la gestión de la conciliación de la vida familiar y laboral es un aspecto candente y complicado, que provoca muchas desavenencias entre los empleados y la dirección. Esto complicó la obtención de datos, ya que muchas empresas no consideraron conveniente medir el grado de satisfacción de sus empleados con respecto a temas de esta índole. Sin embargo, las doce empresas que han formado parte de la muestra creyeron interesante participar en el estudio en aras de mejorar aspectos de su política de recursos humanos. Por ello, se acordó que una vez

finalizado el estudio les serían enviados los resultados del mismo, lo que les permitiría aplicar medidas de mejora.

### **6.5. Análisis de los datos, fiabilidad y validez**

Como se ha comentado, la temática del estudio dificultó conseguir la colaboración de algunas empresas y la relación personal con los gerentes fue crucial para contactar con las mismas. Esto supone una limitación, ya que todas las empresas encuestadas tienen su sede en la Comunidad Valenciana, lo que afectaría a la validez de los datos, que podrían estar sesgados por las características de la zona geográfica.

Por otro lado, la fiabilidad de los resultados también podría verse afectada por el hecho de que sólo un trabajador del sector de la construcción haya realizado la encuesta, lo que perjudica a la comparabilidad por sectores.

Finalmente, cabe destacar que, en aras de simplificación, muchos de los datos recogidos y presentados en las características de la muestra no han sido analizados y presentados en el presente trabajo. Sin embargo, serán utilizados en los informes que se entreguen a las empresas colaboradoras.

### **6.6. Resultados y discusión**

Se va a dividir el apartado en cuatro partes en función de la materia analizada:

#### **6.6.1. Aplicación de medidas de conciliación laboral por sectores y medidas más puestas en práctica.**

##### ***a. Comparación de medidas de conciliación laboral por sectores.***

Estudiando la frecuencia con la que tienen lugar ciertas situaciones laborales es posible encontrar evidencias respecto a la aplicación de medidas de conciliación básicas.

En el cuestionario, hemos querido centrar la atención en la existencia de situaciones laborales que exigen al trabajador dedicar más tiempo del delimitado por su jornada laboral, circunstancia que le resta tiempo que dedicar a su vida familiar.

Las tablas 14 y 15 muestran respectivamente la frecuencia con la que se prolonga la jornada laboral del trabajador y la frecuencia con la que éste ha de trabajar los fines de semana. En todas las tablas que se presentan a continuación, aparece en la última fila, con la etiqueta “Total general”, la media para el conjunto de sectores.

Se puede observar que los trabajadores que pertenecen a empresas de educación y formación y de servicios empresariales están por encima de la media de trabajadores que afirman que su jornada laboral se prolonga (7,56%). Esta situación se repite en la variable de trabajar los fines de semana, lo que implica que los trabajadores encuestados de estos sectores dedican más tiempo a su trabajo del establecido por su jornada laboral.

Por otro lado, resulta positivo el hecho de que casi la mitad de los trabajadores encuestados (48,74%) indiquen que sólo *Ocasionalmente* su jornada laboral se prolonga, y que un 52,10% de los encuestados afirme no tener que trabajar *Nunca* los fines de semana.

	Nunca	Ocasionalmente	La mitad de los días	Habitualmente	Siempre	Total general
Banca y Seguros	12,66%	46,84%	5,06%	31,65%	3,80%	100%
Construcción	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
Educación y Formación	2,92%	31,39%	8,03%	43,07%	14,60%	100%
Industria Alimentaria	5,00%	65,00%	15,00%	15,00%	0,00%	100%
Industria Química/Cosmética	6,82%	75,00%	4,55%	13,64%	0,00%	100%
Industria Textil	0,00%	82,61%	4,35%	8,70%	4,35%	100%
Sector Reciclaje y Consumibles	13,04%	52,17%	13,04%	21,74%	0,00%	100%
Servicios Empresariales	3,33%	53,33%	13,33%	20,00%	10,00%	100%
<b>Total general</b>	<b>6,16%</b>	<b>48,74%</b>	<b>7,84%</b>	<b>29,69%</b>	<b>7,56%</b>	<b>100%</b>

**Tabla 14.** Frecuencia con la que se prolonga la jornada laboral del trabajador.

**Fuente:** Elaboración propia.

	Nunca	Ocasionalmente	Siempre	Total general
Banca y Seguros	70,89%	29,11%	0,00%	100%
Contrucción	100,00%	0,00%	0,00%	100%
Educación y Formación	33,58%	51,09%	15,33%	100%
Industria Alimentaria	80,00%	10,00%	5,00%	100%
Industria Química/Cosmética	65,91%	31,82%	2,27%	100%
Industria Textil	65,22%	34,78%	0,00%	100%
Sector Reciclaje y Consumibles	43,48%	47,83%	8,70%	100%
Servicios Empresariales	43,33%	43,33%	13,33%	100%
<b>Total general</b>	<b>52,10%</b>	<b>39,50%</b>	<b>8,12%</b>	<b>100%</b>

**Tabla 15.** Frecuencia con la que el trabajador ha de trabajar los fines de semana.

**Fuente:** Elaboración propia.

Por otro lado, cuando se le pregunta al trabajador por la frecuencia con la que ha de renunciar a cosas importantes de su vida debido a su trabajo (Tabla 16) se observa que el 32,49% indica que *Nunca* ha de hacerlo, y más de la mitad (53,50%) sólo han de sacrificar de manera ocasional aspectos de su vida familiar por trabajo.

Se considera importante remarcar que únicamente los trabajadores de empresas de servicios empresariales están por encima de la media de trabajadores que afirma que *Siempre* han de renunciar a cosas importantes de su vida por trabajo (un 6,67% de trabajadores frente al 1,68% de media general).

Por otra parte, los trabajadores de empresas de banca y seguros, industria química y cosmética e industria textil están por encima de la media general de trabajadores que afirma que *Nunca* ha de renunciar a aspectos personales por trabajo.

	Nunca	Ocasionalmente	La mitad de los días	Habitualmente	Siempre	Total general
Banca y Seguros	50,63%	41,77%	2,53%	5,06%	0,00%	100%
Contrucción	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
Educación y Formación	24,82%	58,39%	3,65%	10,95%	2,19%	100%
Industria Alimentaria	30,00%	60,00%	10,00%	0,00%	0,00%	100%
Industria Química/Cosmética	43,18%	47,73%	0,00%	6,82%	2,27%	100%
Industria Textil	39,13%	47,83%	8,70%	4,35%	0,00%	100%
Sector Reciclaje y Consumibles	17,39%	65,22%	4,35%	13,04%	0,00%	100%
Servicios Empresariales	16,67%	60,00%	6,67%	10,00%	6,67%	100%
<b>Total general</b>	<b>32,49%</b>	<b>53,50%</b>	<b>3,92%</b>	<b>8,12%</b>	<b>1,68%</b>	<b>100%</b>

**Tabla 16.** Frecuencia con la que el trabajador renuncia a cosas importantes de su vida debido a su trabajo.

**Fuente:** Elaboración propia.

Sin embargo, de las variables estudiadas hemos comentado los casos extremos, considerando que las que van a permitirnos obtener una mejor visión de la aplicación de medidas de conciliación laboral son las que se muestran a continuación en las tablas 17 y 18. Cada tabla indica respectivamente si el trabajador encuestado estaba o no de acuerdo con dos afirmaciones planteadas: *“Mi actual trabajo me permite combinar adecuadamente mi vida personal y profesional”* y *“Mi empresa está concienciada con el tema de la conciliación laboral y por ello aplica medidas que la faciliten”*

Ambas variables se midieron mediante una escala de Likert de cinco puntos. Sin embargo hemos realizado una reclasificación de las respuestas para un mejor tratamiento de los datos. Para ello, se han reducido las categorías a dos: “No” para las respuestas 1,2 y 3 (que indican un bajo nivel de acuerdo con la afirmación propuesta en el cuestionario) y “Sí” para un alto nivel de acuerdo.

Se observa que un 63,87% de los trabajadores encuestados considera que su actual trabajo les permite combinar adecuadamente su vida personal y profesional. Los sectores por encima de esta media son: banca y seguros, educación y formación, servicios empresariales e industria alimentaria (coincidiendo los tres primeros con los sectores con mayor número de Certificados *EFR*). Por otro lado, los sectores en los que la mayoría de

los trabajadores consideran que no pueden combinar ambas esferas de su vida son: construcción, industria química y cosmética, industria textil y sector reciclaje y consumibles.

	No	Sí
Banca y Seguros	22,78%	77,22%
Construcción	100,00%	0,00%
Educación y Formación	35,04%	64,96%
Industria Alimentaria	30,00%	70,00%
Industria Química/Cosmética	36,36%	63,64%
Industria Textil	60,87%	39,13%
Sector Reciclaje y Consumibles	69,57%	30,43%
Servicios Empresariales	33,33%	66,67%
<b>Total general</b>	<b>36,13%</b>	<b>63,87%</b>

**Tabla 17.** “Mi actual trabajo me permite combinar adecuadamente mi vida personal y profesional”.

**Fuente:** Elaboración propia.

Por otro lado, se observa cierto equilibrio en lo referente a la apreciación por parte de los trabajadores del nivel de concienciación de las empresas en las que trabajan.

Un 50,42% de los trabajadores encuestados consideran que su empresa está concienciada con el tema de la conciliación laboral y que aplica medidas que la faciliten, siendo los sectores banca y seguros, industria alimentaria e industria química y cosmética donde hay un mayor porcentaje de trabajadores que soportan esta opinión.

Los trabajadores más descontentos con la concienciación de sus empresas serían los pertenecientes al sector de la construcción, la industria textil y el sector reciclaje y consumibles.

	No	Sí
Banca y Seguros	18,99%	81,01%
Construcción	100,00%	0,00%
Educación y Formación	59,12%	40,88%
Industria Alimentaria	40,00%	60,00%
Industria Química/Cosmética	45,45%	54,55%
Industria Textil	69,57%	30,43%
Sector Reciclaje y Consumibles	86,96%	13,04%
Servicios Empresariales	53,33%	46,67%
<b>Total general</b>	<b>49,58%</b>	<b>50,42%</b>

**Tabla 18.** “Mi empresa está concienciada con el tema de la conciliación laboral y por ello aplica medidas que la faciliten”

**Fuente:** Elaboración propia.

Tras el análisis de las variables expuestas, observamos que los trabajadores encuestados que trabajan en banca y seguros están por encima de la media en todas las variables analizadas relativas a la capacidad de conciliar la vida familiar y laboral, seguidos de los trabajadores de la industria química y cosmética.

Otra situación a destacar es que, a pesar de que los trabajadores de los sectores de la educación y formación y los servicios empresariales son los que prolongan con más frecuencia su jornada laboral, en ambos casos más de un 60% de los mismos considera que sí que puede combinar su vida familiar y laboral. Además, la mayoría de estos afirma que su empresa no está concienciada con este tema. Por otro lado, operarios de la industria textil, industria del reciclaje y de la construcción no destacan negativamente en las variables de prolongación de jornada laboral pero consideran en su mayoría que no concilian su vida familiar y personal. Una posible explicación podría ser que los trabajadores no asocian la conciliación laboral únicamente al número de horas trabajadas, sino que influyen otras variables.

***b. Medidas más puestas en práctica por las empresas encuestadas***

Varios estudios, como el realizado por la Fundación Másfamilia y la empresa Compensa y titulado “1.000-1 Recetas para conciliar” tratan de estudiar qué medidas aplican con más frecuencia las empresas. El estudio establece el siguiente ranking de aplicación:

<b>Medidas aplicadas</b>	<b>% implantación</b>
Horario flexible de entrada y salida	63%
Seguro de vida	53%
Retribución flexible	52%
Aumento de días de vacaciones/Días festivos adicionales	45%
Seguro médico	44%
Ayuda económica para estudios o formación del empleado	41%
Seguro de accidentes	41%
Plan de pensiones	39%
Asistencia o reconocimiento médico	39%
Condiciones ventajosas en la compra de productos	39%
Libre elección de periodo vacacional	37%
Jornada laboral intensiva en periodos vacacionales	36%
Jornada laboral intensiva los viernes	34%
Mayoría de la plantilla con contratación indefinida	33%
Comedor de empresa	33%
Ventajas en la compra de productos de la entidad	31%
Condiciones financieras ventajosas	31%
Ayuda económica para la formación de los hijos	30%
Aparcamiento de empresa	28%
Cesta o regalo de navidad	28%

**Tabla 19.** Ranking de medidas más aplicadas por empresas españolas.

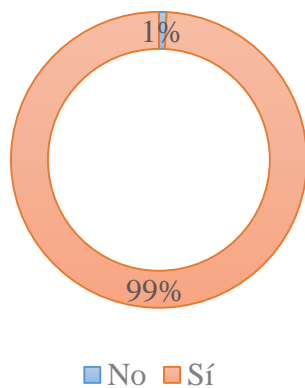
**Fuente:** 1.000-1 Recetas para conciliar (Fundación MásFamilia y Compensa, 2013).



En el presente estudio, preguntamos a los trabajadores acerca de las cuatro medidas que consideramos clave como punto de partida para la conciliación familiar (dejando en un segundo plano la conciliación personal al centrarse el estudio en la familiar).

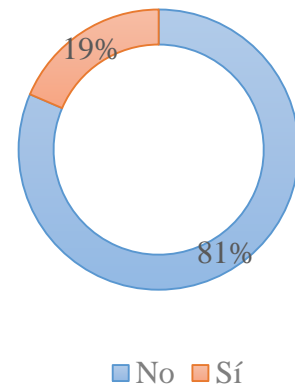
Los cuatro gráficos siguientes muestran el porcentaje de trabajadores que disfrutaban de cada medida:

1. El trabajador puede ausentarse del trabajo por motivos familiares urgentes



**Gráfico 18:** El trabajador puede ausentarse del trabajo por motivos familiares urgentes.  
**Fuente:** Elaboración propia

2. El trabajador tiene la posibilidad de elegir su jornada laboral

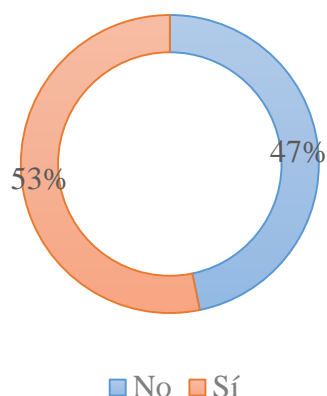


**Gráfico 19:** El trabajador tiene la posibilidad de elegir su jornada laboral.  
**Fuente:** Elaboración propia

Consideramos estas dos medidas las más básicas a la hora de conseguir una buena coordinación del trabajo con las responsabilidades familiares. La primera medida, “El trabajador puede ausentarse del trabajo por motivos familiares urgentes”, implica que la empresa permite que el trabajador pueda hacer frente a responsabilidades con sus familiares cuando sea necesario. Se puede ver que el 99% de las empresas respetan este derecho de los trabajadores a priorizar su vida familiar.

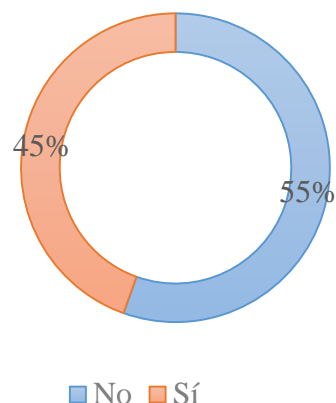
Otra medida a tener en cuenta y que los resultados demuestran que no se aplica en la mayoría de las empresas es dar la opción al trabajador de elegir su jornada laboral. Sólo un 19% de los trabajadores afirman poder elegir su jornada, medida que podría ayudarles a ajustar su horario laboral a sus necesidades de disfrute familiar.

3. Durante el periodo estival la jornada del trabajador pasa a ser intensiva



**Gráfico 20:** Durante el periodo estival la jornada del trabajador pasa a ser intensiva.  
**Fuente:** Elaboración propia

4. Flexibilidad de horario de entrada y salida



**Gráfico 21:** Flexibilidad de horario de entrada y salida.  
**Fuente:** Elaboración propia

Por otro lado, vemos que un 53% de los trabajadores encuestados pasan a tener jornada intensiva en verano (lo que entre otras cosas permite a los padres ajustar su horario al de los colegios o a aquellos que ya no tienen hijos dependientes disfrutar de más tiempo de ocio).

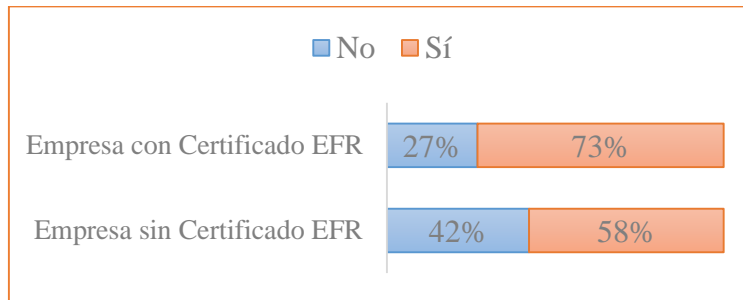
Finalmente, estudiamos que menos de la mitad de los trabajadores de la muestra (un 45%) gozan de la medida más puesta en práctica según el ranking realizado por la Fundación MásFamilia: tener un margen de tiempo para entrar y salir del trabajo de manera que el trabajador pueda cumplir sus obligaciones familiares (por ejemplo, llevar a los hijos al colegio).

### 6.6.2. Aplicación de medidas de conciliación laboral en empresas con *Certificado EFR*

De las 12 empresas que componen la muestra, dos de ellas han obtenido el *Certificado EFR* y se ha considerado interesante comparar tres de las variables medidas teniendo en cuenta si el trabajador que responde el cuestionario pertenece o no a una empresa certificada como familiarmente responsable.

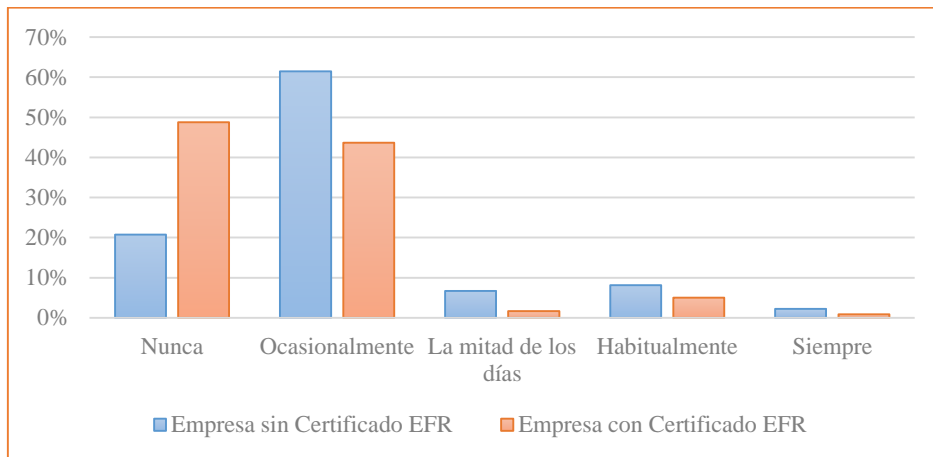
El Gráfico 22 muestra si el trabajo le permite al trabajador combinar su vida personal y profesional, el Gráfico 23 plasma la frecuencia con la que el trabajador ha de renunciar a cosas importantes de su vida por trabajo, y finalmente el Gráfico 24 transmite la

percepción del trabajador sobre el nivel de concienciación de su empresa con la conciliación laboral.



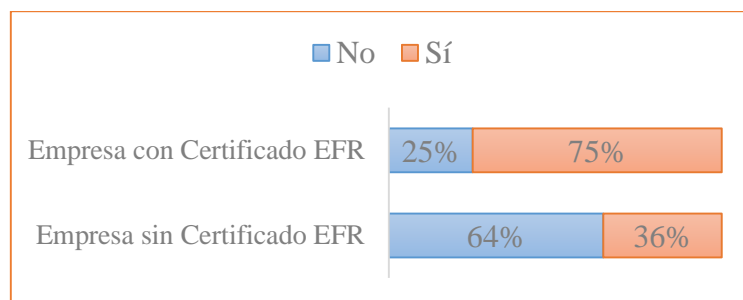
**Gráfico 22.** El trabajo permite al trabajador combinar su vida personal y profesional.

**Fuente:** Elaboración propia



**Gráfico 23.** El trabajador ha de renunciar a cosas importantes de su vida por trabajo.

**Fuente:** Elaboración propia



**Gráfico 24.** Mi empresa está concienciada con el tema de la conciliación laboral y por ello aplica medidas que la faciliten.

**Fuente:** Elaboración propia

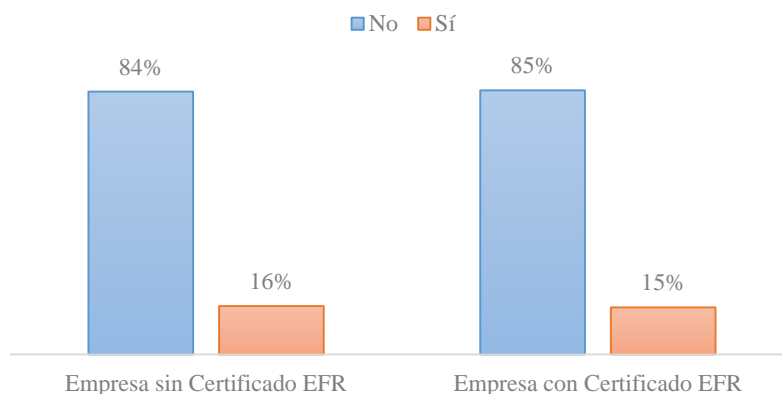
Se puede observar de manera clara que los trabajadores de las empresas que han obtenido el *Certificado EFR* afirman poder compaginar mejor su vida laboral y familiar, lo que puede implicar que el modelo de gestión recomendado por la Fundación Másfamilia y que ha de implantarse para obtener el certificado es efectivo a la hora de mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

### 6.6.3. Relación entre la aplicación de las medidas de conciliación laboral y la satisfacción laboral

Tal y como se indicaba en el apartado de conceptualización, numerosos estudios, como los realizados por Chimote y Srivastava (2013) o el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE (2012) demuestran la relación positiva existente entre la aplicación de medidas de conciliación laboral y la satisfacción laboral de los empleados.

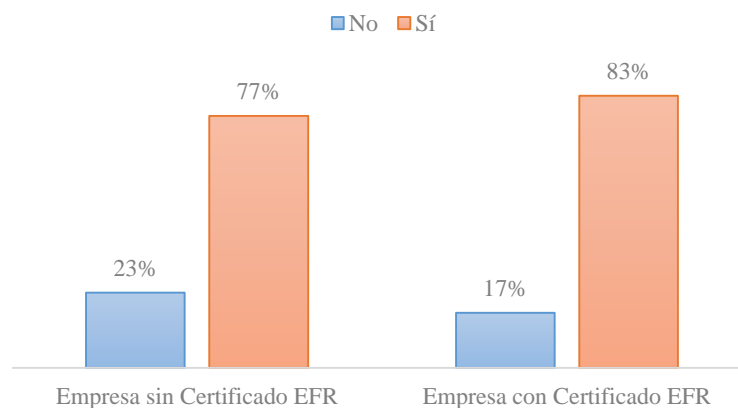
En el cuestionario, se preguntó a los trabajadores de las 12 empresas si preferirían otro trabajo al que tienen actualmente (Gráfico 25) y si se sentían orgullosos de trabajar en su empresa (Gráfico 26), midiendo con la primera pregunta su nivel de satisfacción en relación al trabajo y con la segunda en relación a la empresa.

A continuación se muestran las respuestas de los trabajadores, comparándose las de los trabajadores de empresas certificadas y no certificadas.



**Gráfico 25.** Preferiría otro trabajo al que tengo actualmente.

**Fuente:** Elaboración propia



**Gráfico 26.** Me siento orgulloso de trabajar en mi empresa.

**Fuente:** Elaboración propia

Sorprendentemente, observamos en el Gráfico 25 que sólo existe una diferencia de un punto porcentual entre la opinión de los trabajadores de empresas con el *Certificado EFR* y de las que no lo tienen en lo relativo a su satisfacción con su puesto de trabajo. Esto parece significar que en nuestra muestra no hay relación aparente entre ambas variables.

Por otro lado, se aprecia una ligera diferencia en el porcentaje de trabajadores que están orgullosos de la empresa en la que trabajan. Hay un 6% más de trabajadores orgullosos de su empresa en las entidades que han sido certificadas, lo cual no parece ser una diferencia significativa.

Debido a que los resultados obtenidos con las observaciones de la muestra no coinciden con los resultados de la literatura anterior, decidimos hacer un contraste de medias. Este contraste nos permitirá afirmar o denegar que los dos grupos de la muestra pertenecen a poblaciones que se comportan de manera diferente (si la diferencia de medias es estadísticamente significativa querrá decir que los grupos se comportan de manera diferente y por tanto la aplicación de medidas de conciliación laboral influye en la satisfacción laboral).

Las medias comparadas en este contraste unilateral son las siguientes:

$\bar{X}$ : Media para los trabajadores de empresas sin *Certificado EFR*.

$\bar{Y}$ : Media para los trabajadores de empresas con *Certificado EFR*.

El cálculo de estas medias se ha realizado a partir de la puntuación obtenida y medida mediante escala de Likert en cada variable, creyendo conveniente recordar que 1 equivalía a “Totalmente en desacuerdo” con la afirmación propuesta y 5 a “Totalmente de acuerdo”.

Presentamos a continuación la fórmula básica del contraste de medias:

$$z = \frac{|\bar{X} - \bar{Y}| - 0}{\sigma_{\bar{X}\bar{Y}}}$$

Para calcular el estadístico z de ambas variables tendremos en cuenta que el nivel de confianza será del 95% y que los grados de libertad son  $\infty$  (porque la muestra es superior a 30). Esto implicará que, con un 95% de probabilidad acertaremos al afirmar que la diferencia es o no estadísticamente significativa.

**a. Contraste de medias de la variable “Preferiría otro trabajo al que tengo actualmente”.**

*Hipótesis a contrastar:*

H<sub>1</sub> (Hipótesis Alternativa): “La media de los trabajadores de empresas sin certificado EFR será superior a la media de trabajadores de empresas EFR”.

H<sub>0</sub> (Hipótesis Nula): “La media de los trabajadores de empresas sin certificado EFR no será superior a la media de trabajadores de empresas EFR”.

Por tanto, para que la diferencia sea estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 95%,  $z > 1,64^*$ .

*Valor del estadístico z:*

$$z = \frac{2,058 - 2,05 - 0}{1,289} = 0,01 < 1,64$$

*Conclusión:* La diferencia no es estadísticamente significativa.

\*Número obtenido con tablas estadísticas en base al nivel de confianza y los grados de libertad.

**b. Contraste de medias de la variable “Me siento orgulloso de trabajar en mi empresa”.**

*Hipótesis a contrastar:*

H<sub>1</sub> (Hipótesis Alternativa): “La media de los trabajadores de empresas sin certificado EFR será inferior a la media de trabajadores de empresas EFR”.

H<sub>0</sub> (Hipótesis Nula): “La media de los trabajadores de empresas sin certificado EFR no será inferior a la media de trabajadores de empresas EFR”.

Por tanto, para que la diferencia sea estadísticamente significativa con un nivel de confianza del 95%,  $z < -1,64$ .

*Valor del estadístico z:*

$$z = \frac{3,983 - 4,233 - 0}{1,129} = -0,221 > -1,64$$

*Conclusión:* La diferencia no es estadísticamente significativa.

En ambos casos la diferencia no es estadísticamente significativa, lo que indica que la diferencia de medias entre estos dos grupos de la muestra es puramente aleatoria; la diferencia viene explicada por el azar o la mera variabilidad normal.

Esto significa que para la muestra utilizada, ambos grupos presentan el mismo comportamiento, y por tanto, la variable pertenecer o no a una empresa EFR no afectará a la satisfacción laboral de los trabajadores encuestados.

Lo único que por tanto podríamos concluir de esta parte del análisis es que, para los trabajadores encuestados, la aplicación de medidas de conciliación laboral es una condición necesaria pero no suficiente de satisfacción laboral.

#### **6.6.4. Medidas de conciliación laboral más valoradas por los trabajadores**

La importancia atribuida por los trabajadores a cada medida de conciliación laboral planteada en el cuestionario se medía mediante una escala de Likert en la que 1 significaba Muy poco importante y 5 Muy importante. Se han ordenado las medidas de mayor a menor puntuación obtenida, siendo por tanto las de mayor puntuación las más valoradas por los trabajadores.

- 1°. Adecuación de los horarios a los ritmos cotidianos de las personas: a los horarios de los transportes, de las escuelas, de los comercios, etc.
- 2°. Ampliación de los permisos de paternidad y maternidad.
- 3°. Realización de la formación interna de la organización en horario laboral.
- 4°. Concesión de permisos de excedencia.
- 5°. Flexibilidad de horarios de entrada y salida en el trabajo y de las pausas o descansos para la comida, café, etc.
- 6°. Apoyo económico para sufragar gastos de escuelas infantiles y de otros centros de atención a personas dependientes.
- 7°. Teletrabajo: trabajo a distancia sin estar de forma permanente en el puesto de trabajo mediante el uso de las nuevas tecnologías (ordenador portátil, email...).
- 8°. Reserva por parte de la empresa de plazas en escuelas infantiles cercanas a la organización laboral.
- 9°. Información proporcionada por la empresa sobre centros del territorio especializados en el cuidado de personas dependientes (Permite al trabajador ahorrar tiempo de búsqueda).



## **VII. Conclusiones**

Mediante la realización de este proyecto de investigación se ha tratado de proporcionar al lector una visión actual sobre la realidad empresarial española en lo referente a la conciliación de la vida laboral y familiar.

Estudiando la regulación y legislación, tanto nacional como europea, hemos podido comprobar que, a día de hoy, las políticas familiares y de género implantadas por la Administración Pública española continúan siendo residuales. Esto provoca, entre otras cosas, que España sea uno de los países de la OCDE donde más horas se trabaja, el séptimo con menor tasa de ocupación femenina y el segundo con mayor diferencia de género cuando se habla de realización de tareas del hogar.

Sin embargo, se aprecia una tendencia alcista de empresas que tratan de incorporar modelos de gestión familiarmente responsables, lo que demuestra que, a pesar de la crisis económica y financiera imperante, los directivos apuestan por servirse de los beneficios que estos modelos de gestión reportan a las empresas: gestión eficiente del capital humano, disminución de los gastos de personal, mejora de la productividad y el rendimiento y mejora de la imagen corporativa.

Igualmente, el estudio presenta el perfil de empresa española que concilia, así como las medidas de conciliación laboral más puestas en práctica por las empresas españolas. Se ha podido observar, mediante el análisis de las empresas españolas con *Certificado EFR* y a través del estudio de campo de doce empresas españolas, que actualmente son las empresas del sector servicios las más concienciadas con la consecución de la armonía familiar y laboral, destacando la rama de la banca y los seguros.

Finalmente, consideramos clave destacar que los trabajadores de las empresas que han obtenido el *Certificado EFR* son aquellos que afirman poder compaginar mejor su vida laboral y familiar, lo que puede implicar que el modelo de gestión recomendado por la Fundación Másfamilia es efectivo a la hora de mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

A lo largo de la realización del proyecto, han ido surgiendo inconvenientes que han obstaculizado su elaboración. Tal y como se ha indicado, las características de la muestra y las dificultades para obtenerla han provocado que exista posibilidad de sesgo en los

resultados obtenidos en el estudio de campo. Además, ciertas variables como las utilizadas para relacionar la satisfacción laboral con la aplicación de medidas de conciliación laboral, han resultado no ser estadísticamente significativas.

Sin embargo, consideramos que esto debe entenderse como una oportunidad para pensar en nuevas líneas de investigación que permitan, entre otras cosas, ampliar la muestra objeto de estudio y buscar nuevos indicadores que relacionen la satisfacción laboral con la conciliación.

Creemos por tanto que este estudio, a pesar de ser a pequeña escala, contribuye a demostrar que efectivamente las medidas de conciliación laboral no suponen un sobre coste para la empresa española, sino que impulsan un nuevo concepto de relación entre trabajo y vida que permitirá que el conjunto de la sociedad salga beneficiada.

Por último, creemos necesario destacar que los esfuerzos realizados y los hallazgos obtenidos permitirán que las doce empresas que han participado en el estudio conozcan la situación en la que se encuentra su organización actualmente. Esto supondrá que puedan, en el caso de que lo consideren necesario, tomar medidas al respecto y tratar de mejorar la gestión de su capital humano, que a día de hoy es considerado uno de los activos más preciados de cualquier negocio.

## **Referencias**

- Alaminos Chica, A. y Castejón Costa, J.L. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Alcoy: Editorial Marfil; Alicante: Universidad de Alicante
- Arce, E. (2012). La OCDE anima a la conciliación de la vida personal y profesional. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*, mayo, 8
- Aybars, A I. (2007). Work-life balance in the EU and leave arrangements across welfare regimes. *Industrial Relations Journal*, 38 (6), 569-590
- Camacho, I., Fernández, J.L., González, R. y Miralles, J. (2013). *Ética y Responsabilidad Empresarial*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Cánovas, A., Aragón, J. y Rocha, F. (2005). Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral en las Comunidades Autónomas. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23, 73-93
- Chimote, N K. y Srivastava, V N. (2013). Work-Life Balance Benefits: From the Perspective of Organizations and Employees. *The IUP Journal of Management Research*, 12 (1), 62-73
- Chinchilla Albiol, N. et al. (2012). Efectos de la conciliación en el compromiso, la satisfacción y el salario emocional. *IESE Universidad de Navarra*
- De Cieri, H. y Bardoel, A. (2010). Gestión global del equilibrio vida y trabajo en las multinacionales: Un desafío para la integración vertical. *Universia Business Review*, Tercer trimestre 2010, 44-57
- Dirección General de la Industria y de la PYME. (2013). *Retrato de las PYME 2013*. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- Gómez, S. (2003). La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia. *IESE Universidad de Navarra*
- Gracia, P. y Bellani, D. (2010). Las políticas de conciliación en España y sus efectos: un análisis de las desigualdades de género en el trabajo del hogar y el empleo. *Estudios de Progreso*, 51
- Greenhaus, J H., Collins, K M. y Shaw, J D. (2003). The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531
- Martínez, C., Vera, J J., Paterna, C. y Alcázar, A R. (2002). Antecedentes del conflicto interrol y su relación con el autoesquema de género. *Anales de psicología*, 18 (2), 305-317
- Meil, G., García, C., Luque, M A. y 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
- Fundación Mujeres. (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Madrid: Ministerio de Igualdad

- Fundación MásFamilia y Compensa Capital Humano. (2013). *1.000-1 Recetas para conciliar*. Madrid: Fundación MásFamilia
- Moen, P., Kelly, E. y Huang, R. (2008). Fit inside the work-family black box: an ecology of the life course, cycles of control reframing. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81 (3), 411-433
- Ponce Nuñez, J M. (2007). La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados. *Revista empresa y humanismo*, 10 (1/07), 181-208
- Rico Belda, P. (2012). Satisfacción con la conciliación laboral y familiar de los asalariados en España. *Revista de Economía Laboral*, 9, 30-45
- Sánchez Vidal, M<sup>a</sup> E., Cegarra Leiva, D y Cegarra Navarro, J G. (2011). ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa? *Universia Business Review*, 29 (Primer trimestre 2011), 100-115
- Simón Ruiz, A. (2012, 2 de Junio) Conciliación “low cost” para motivar a las plantillas. *Cinco Días*  
[http://cincodias.com/cincodias/2012/06/02/economia/1338614460\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2012/06/02/economia/1338614460_850215.html), acceso 09 de abril de 2014
- Villuendas, J. (2012, 29 de agosto) Horarios “tercermundistas” y escasa productividad, el singular caso español. *ABC* <http://www.abc.es/20120829/economia/abci-horarios-productividad-singular-caso-201208282127.html>, acceso 27 de diciembre de 2013

Páginas web:

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

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

## **Anexos**

Anexo I. Carta de presentación del estudio.

Anexo II. Cuestionario distribuido a la muestra.

## Anexo I. Carta de presentación del estudio.

### TRABAJO FINAL DE GRADO: ¿SUPONEN LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN LABORAL UN SOBRECOSTE PARA LA EMPRESA ESPAÑOLA

Mi nombre es Carmen Barrachina Rico, estudiante de último curso de la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE) y me pongo en contacto con usted buscando su colaboración en un estudio que estoy realizando y que se titula *¿Suponen las medidas de conciliación laboral un sobre coste para la empresa española?*

La incorporación de la mujer al mercado laboral trajo consigo la aparición del “conflicto trabajo-familia”, que surge cuando una persona encuentra dificultades para combinar su vida laboral con su vida familiar.

Este conflicto propicia consecuencias negativas para la empresa (falta de compromiso por parte de los trabajadores, ausentismo, elevados índices de rotación laboral, baja productividad y bajos niveles de retención de los empleados...), por lo que muchas empresas han decidido aplicar medidas que faciliten que sus trabajadores puedan cumplir con sus responsabilidades familiares.

En mi estudio, que será presentado como Trabajo de Fin de Grado en la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), trato de estudiar si:

- Existe efectivamente una tendencia por parte de las empresas de aplicar medidas de conciliación laboral que permitan a sus empleados combinar su vida personal con su trabajo.
- La aplicación de estas medidas repercute positivamente en el resultado empresarial.
- Estas medidas son valoradas por los trabajadores españoles y en el caso de que lo sean, qué tipo de medidas son las más valoradas.

Me pongo en contacto con usted con el objetivo de pedirle su colaboración en mi estudio, ya que a través de un cuestionario voy a recoger datos que permitan dar respuesta a los objetivos previamente mencionados.

La muestra a la que se le pasará el cuestionario está formada por diversas empresas en España dedicadas a diferentes sectores y la colaboración de su empresa resultaría tremendamente valiosa para la realización del estudio.

Tras la recogida de información y su análisis, se le enviaría en el caso de que le interese un informe con los resultados globales obtenidos, lo que podría resultarle útil a la hora de conocer la opinión de los trabajadores españoles en un tema tan actual.

Le garantizo además la completa confidencialidad y anonimato de los encuestados.

Le incluyo adjunto un documento con el cuestionario que se pasaría a los empleados.

En el caso de que estén interesados en colaborar, le agradecería que me lo comunicasen y así concretar los detalles a la hora de enviar las encuestas (cuyo formato será vía online y llegaría al correo electrónico del encuestado).

Mi correo electrónico es [cbarrachinarico@hotmail.com](mailto:cbarrachinarico@hotmail.com) y mi número de teléfono 639303122.

Muchas gracias por su tiempo y un cordial saludo,

Carmen Barrachina Rico

Estudiante de la Universidad Pontificia de Comillas

## Anexo II. Cuestionario distribuido a la muestra.

Mi nombre es Carmen Barrachina Rico y como Trabajo de Fin de Grado estoy realizando un estudio para verificar si las empresas españolas aplican medidas que permitan a sus empleados combinar su vida personal con su trabajo, si estas medidas son valoradas por los trabajadores españoles, y en el caso de que lo sean, qué tipo de medidas son las más valoradas.

La realización de esta encuesta, que es completamente voluntaria y anónima y que como máximo podría llevar 5 minutos, será tremendamente valiosa para el estudio, por lo que de antemano os agradezco vuestra ayuda y colaboración.

Muchísimas gracias por vuestro tiempo,

Carmen Barrachina

### 1. Sector al que pertenece la empresa para la que trabaja:

Industria alimentaria	
Distribución alimentaria	
Industria textil	
Industria química/cosmética	
Seguros	
Servicios empresariales	
Educación y Formación	
Industria mobiliaria	
Construcción	

### 2. Su empresa ha obtenido algún certificado que demuestre su compromiso con la conciliación de la vida laboral y familiar de sus empleados:

Ejemplo: Certificado efr

Sí	
No	
NS/NC	

### 2. Marque con una X la categoría profesional en la que más encaja su puesto de trabajo:

Directivo	
Mandato Medio	
Empleado	

### 3. Número aproximado de trabajadores de la empresa donde trabaja:

Menos de 10	
Entre 10 y 50	
Entre 50 y 250	
Más 250	

**4. Marque con una X su tipo de jornada laboral:**

Jornada continuada (se inicia y finaliza la jornada con una sola interrupción de 15 a 30 minutos)	
Jornada partida (a la mitad de la jornada hay una interrupción del trabajo de al menos una hora de duración)	
Jornada parcial (implica que trabaje menos de 30 horas semanales)	

**5. ¿Cuántas horas al día trabaja? \_\_\_\_\_**

<b>6. ¿Tiene usted la posibilidad de elegir su jornada laboral?</b>	Sí		No	
<b>7. Durante el periodo estival ¿Su jornada pasa a ser intensiva? (Trabaja solo por las mañanas)</b>	Sí		No	
<b>8. Cuando por motivos familiares urgentes debe ausentarse de su puesto de trabajo ¿Puede hacerlo?</b>	Sí		No	
<b>9. A la hora de entrar y salir de trabajar ¿Dispone de cierta flexibilidad en su horario? (No ha de entrar a trabajar a una hora concreta sino que dispone de un intervalo de tiempo)</b>	Sí		No	

**10. ¿Con qué frecuencia se prolonga su jornada laboral?**

Nunca	
Ocasionalmente	
La mitad de los días	
Siempre	

**11. ¿Con qué frecuencia tiene que trabajar los fines de semana?**

Nunca	
Ocasionalmente	
Siempre	

**12. ¿Tiene que renunciar a realizar cosas importantes de su vida personal debido a su trabajo?**

Nunca	
Ocasionalmente	
Siempre	

Valore de 1 a 5 las siguientes afirmaciones siendo 1 **Totalmente en desacuerdo** y 5 **Totalmente de acuerdo**.



	1	2	3	4	5
<b>13. Mi actual trabajo me permite combinar adecuadamente mi vida personal y profesional</b>					
<b>14. Mi empresa se preocupa por mi bienestar y mi satisfacción en el trabajo</b>					
<b>15. Mi empresa está concienciada con el tema de la conciliación laboral y por ello aplica medidas que la faciliten</b>					
<b>16. Mi trabajo me impide pasar todo el tiempo que me gustaría con mi familia</b>					
<b>17. Preferiría otro trabajo al que tengo actualmente</b>					
<b>18. Me siento orgulloso de trabajar en mi empresa</b>					

Valore de 1 a 5 la importancia que considere que tienen las siguientes medidas de conciliación laboral, siendo 1 **Muy poco importante** y 5 **Muy importante**.

	1	2	3	4	5
Adecuación de los horarios a los ritmos cotidianos de las personas: a los horarios de los transportes, de las escuelas, de los comercios, etc.					
Teletrabajo: trabajo a distancia sin estar de forma permanente en el puesto de trabajo mediante el uso de las nuevas tecnologías (ordenador portátil, email...)					
Información proporcionada por la empresa sobre centros del territorio especializados en el cuidado de personas dependientes (Permite al trabajador ahorrar tiempo de búsqueda)					
Apoyo económico para sufragar gastos de escuelas infantiles y de otros centros de atención a personas dependientes					
Reserva por parte de la empresa de plazas en escuelas infantiles cercanas a la organización laboral					
Realización de la formación interna de la organización en horario laboral					
Flexibilidad de horarios de entrada y salida en el trabajo y de las pausas o descansos para la comida, café, etc.					
Ampliación de los permisos de paternidad y maternidad					
Permisos de excedencia					

**19. Sexo** (Marcar con una X lo que corresponda)

Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	----------	--------------------------

**20. Edad** \_\_\_\_\_.

**21. ¿Tiene usted hijos?**

Sí		No	
----	--	----	--

**22. Edad de sus hijos \_\_\_\_\_**

En el caso de tener más de uno, introducir las edades de cada uno/a separadas con comas

**23. Estado civil**

Soltero/a	
Casado/a	
Divorciado/a	
Viudo/a	

**24. Aparte de sus hijos (en el caso de que tenga), ¿tiene usted personas dependientes a su cargo?** (Personas que por razones de enfermedad, edad, accidente o discapacidad no puedan valerse por sí mismos ni desempeñen una actividad retribuida)

Sí		No	
----	--	----	--