

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:  
LAS POLÍTICAS FAMILIARMENTE  
RESPONSABLES DE LAS EMPRESAS EN ESPAÑA**



2006

## **ÍNDICE**

<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>8</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Justificación e importancia del problema.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Objetivos .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Metodología y fuentes .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4. Estructura del estudio.....</b>	<b>17</b>
<b>2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y POLÍTICAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. ¿Cuál debe ser el papel de la empresa en una economía de mercado? .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. La empresa, su responsabilidad social y las políticas familiarmente responsables .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3. ¿En qué consisten las políticas familiarmente responsables? .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4. ¿Pueden ser las PFR un elemento diferenciador y estratégico para mejorar resultados empresariales? .....</b>	<b>45</b>
<b>3. LAS DEMANDAS DE CONCILIACIÓN Y LAS PFR COMO RESPUESTA: ALGUNAS EVIDENCIAS .....</b>	<b>53</b>
<b>3.1. Evidencias sobre la necesaria existencia de PFR en las empresas en España .....</b>	<b>54</b>
<b>3.2. ¿Cómo se está afrontando el problema desde el ámbito empresarial? El estado de la cuestión en España .....</b>	<b>77</b>
<b>4. LA ACTITUD DE LAS EMPRESAS EN ESPAÑA FRENTE A LAS POLÍTICAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES .....</b>	<b>85</b>
<b>4.1. Aspectos metodológicos del trabajo de campo .....</b>	<b>86</b>
<b>4.2. Breve descripción de las empresas encuestadas.....</b>	<b>87</b>
<b>4.3. Percepción empresarial sobre el conflicto trabajo-familia y las políticas familiarmente responsables. ....</b>	<b>107</b>
<b>4.4. El alcance de las políticas empresariales familiarmente responsables en España: algunos resultados agregados.....</b>	<b>126</b>

<b>4.5. Buscando los motivos: ¿una actitud pasiva o activa? .....</b>	<b>138</b>
<b>4.6. Conclusiones, valoración y perspectivas .....</b>	<b>143</b>
<b>5. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>151</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXO I: METODOLOGÍA DE LA ENCUESTA .....</b>	<b>162</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico N° 2.1: Consecuencias positivas de implantar PFR según un grupo de empresas en el municipio de Madrid. ....</i>	<i>51</i>
<i>Gráfico N° 3.1: Tasa de actividad femenina y masculina en España. Primer trimestre de 1996 a segundo trimestre de 2006. ....</i>	<i>55</i>
<i>Gráfico N° 3.2: Tasa de empleo en la población entre 15 y 64 años masculina, femenina y total. Años 1992 a 2005. ....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico N° 3.3: Tasas de empleo femenino en la Unión Europea. Año 2005. ....</i>	<i>59</i>
<i>Gráfico N° 3.4: Distribución de actividades en un día promedio entre mujeres y varones, en horas y minutos. Año 2003. ....</i>	<i>61</i>
<i>Gráfico N° 3.5: Porcentaje de mujeres y varones profesionales en Estados Unidos que se responsabilizan de tareas domésticas y del cuidado de los hijos. ....</i>	<i>62</i>
<i>Gráfico N° 3.6: Frecuencia con la que se ha sentido sobrecargado de trabajo en el último año. Según género e hijos. ....</i>	<i>63</i>
<i>Gráfico N° 3.7: Dificultad para compaginar las responsabilidades laborales y familiares. Según género. ....</i>	<i>64</i>
<i>Gráfico N° 3.8: Grado de equilibrio entre vida profesional y personal, según género (escala de 0 a 10). ....</i>	<i>64</i>
<i>Gráfico N° 3.9: Estrategias para el cuidado de niños. Personas ocupadas con hijos. ....</i>	<i>65</i>
<i>Gráfico N° 3.10: Servicio principal de cuidado de niños. Personas ocupadas con hijos, por sexo, año 2005. ....</i>	<i>66</i>
<i>Gráfico N° 3.11: Ocupados que desean cambiar la organización de su vida diaria, por género y edades. ....</i>	<i>71</i>
<i>Gráfico N° 3.12: Razones por las cuales los ocupados que cuidan niños (propios o ajenos) que desean trabajar más no lo hacen. ....</i>	<i>74</i>
<i>Gráfico N° 3.13: Porcentaje de uso de medidas de conciliación en empresas españolas. Año 2002. ....</i>	<i>80</i>
<i>Gráfico N° 3.14: Porcentaje de uso de medidas de conciliación en empresas en el municipio de Madrid. ....</i>	<i>81</i>

<b>Gráfico N° 3.15: Políticas familiarmente responsables ofrecidas por empresas multinacionales en la Comunidad de Madrid.</b> .....	82
<b>Gráfico N° 3.16: Motivos para no introducir políticas de conciliación en las empresas.</b> .....	83
<b>Gráfico N° 3.17: Motivos para no introducir nuevas medidas de conciliación en las empresas que poseen algunas.</b> .....	83
<b>Gráfico N° 4.1: Cargo de los entrevistados.</b> .....	86
<b>Gráfico N° 4.2: Composición de la plantilla de las empresas.</b> .....	88
<b>Gráfico N° 4.3: Porcentaje de mujeres y varones en puestos directivos en las empresas.</b> .....	89
<b>Gráfico N° 4.4: Mujeres directivas según sector de actividad.</b> .....	89
<b>Gráfico N° 4.5: Porcentaje de mujeres y varones en puestos directivos en el sector industrial.</b> .....	90
<b>Gráfico N° 4.6: Porcentaje de mujeres y varones en puestos directivos en el sector servicios.</b> .....	91
<b>Gráfico N° 4.7: Tramos de edad de las plantillas de las empresas.</b> .....	92
<b>Gráfico N° 4.8: Porcentaje de personal con contrato indefinido y temporal en las empresas.</b> .....	92
<b>Gráfico N° 4.9: Temporalidad en la plantilla de las empresas, según el sector de actividad.</b> .....	93
<b>Gráfico N° 4.10: Grado de absentismo.</b> .....	94
<b>Gráfico N° 4.11: Grado de absentismo, según tamaño de la empresa.</b> .....	94
<b>Gráfico N° 4.12: Grado de absentismo, según composición de la plantilla.</b> .....	95
<b>Gráfico N° 4.13: Grado de absentismo, según edad predominante en la plantilla.</b> .....	96
<b>Gráfico N° 4.14: Grado de rotación de la plantilla.</b> .....	97
<b>Gráfico N° 4.15: Grado de rotación de la plantilla, según sector de actividad.</b> .....	97
<b>Gráfico N° 4.16: Grado de rotación, según tamaño de la empresa.</b> .....	98
<b>Gráfico N° 4.17: Grado de rotación, según composición por género de la plantilla.</b> .....	99
<b>Gráfico N° 4.18: Grado de rotación, según edad predominante en la plantilla.</b> .....	99

<b>Gráfico N° 4.19: Percepción del grado de compromiso que tienen los empleados con el buen funcionamiento de la empresa.....</b>	<b>100</b>
<b>Gráfico N° 4.20: Percepción del grado de compromiso que tienen los empleados con el buen desempeño de la empresa, según la composición de la plantilla.....</b>	<b>101</b>
<b>Gráfico N° 4.21: Percepción del grado de compromiso que tienen los empleados con el buen desempeño de la empresarial, según edad de predominante de la plantilla.....</b>	<b>101</b>
<b>Gráfico N° 4.22: Percepción del nivel de estrés y de sobrecarga de trabajo motivados por el conflicto entre la vida laboral y familiar. ....</b>	<b>102</b>
<b>Gráfico N° 4.23: Percepción sobre el nivel de estrés y sobrecarga de trabajo motivados por el conflicto entre la vida familiar y laboral, según sector de actividad. ....</b>	<b>103</b>
<b>Gráfico N° 4.24: Percepción sobre el nivel de estrés y sobrecarga de trabajo originados por el conflicto trabajo-familia, según la composición por género de la plantilla.....</b>	<b>104</b>
<b>Gráfico N° 4.25: Percepción sobre el nivel de estrés y sobrecarga de trabajo originados por el conflicto trabajo-familia, según edad predominante en la plantilla. ....</b>	<b>105</b>
<b>Gráfico N° 4.26: Grado de acuerdo de los entrevistados con la frase: “un alto compromiso con la empresa supone necesariamente trabajar muchas horas y plena disponibilidad horaria”. ....</b>	<b>108</b>
<b>Gráfico N° 4.27: Grado de acuerdo de los entrevistados con la frase: “los mejores empleados son aquellos capaces de mantener un adecuado equilibrio entre su esfera laboral y su esfera familiar”. ....</b>	<b>109</b>
<b>Gráfico N° 4.28: Opinión de las empresas respecto al compromiso y la conciliación. Saldos netos(*) en porcentajes.....</b>	<b>110</b>
<b>Gráfico N° 4.29: Opinión de las empresas respecto a los efectos negativos del conflicto entre la vida personal y laboral. Saldos netos(*) en porcentajes. ....</b>	<b>113</b>
<b>Gráfico N° 4.30: Opinión sobre la responsabilidad empresarial y de la administración de conciliar. ....</b>	<b>115</b>

<b>Gráfico N° 4.31: Opinión sobre la responsabilidad empresarial y de los trabajadores de conciliar.....</b>	<b>116</b>
<b>Gráfico N° 4.32: Opiniones de los directivos con relación a la conciliación y las políticas familiarmente responsables. ....</b>	<b>118</b>
<b>Gráfico N° 4.33: Percepción sobre los efectos positivos sobre los trabajadores de la empresa de la implementación de políticas familiarmente responsables. ....</b>	<b>120</b>
<b>Gráfico N° 4.34: Percepción sobre los efectos positivos sobre la empresa de la implementación de políticas familiarmente responsables.....</b>	<b>122</b>
<b>Gráfico N° 4.35: Percepción sobre los efectos positivos sobre la sociedad de la implementación de políticas familiarmente responsables.....</b>	<b>124</b>
<b>Gráfico N° 4.36: Opinión de los directivos sobre los efectos positivos de las políticas familiarmente responsables. ....</b>	<b>125</b>
<b>Gráfico N° 4.37: Disponibilidad de prácticas conciliadoras en las empresas.....</b>	<b>128</b>
<b>Gráfico N° 4.38: ¿Su organización tiene una política formal de conciliación familia-trabajo? .....</b>	<b>129</b>
<b>Gráfico N° 4.39: Antigüedad de las políticas de conciliación en las empresas.....</b>	<b>130</b>
<b>Gráfico N° 4.40: Disponibilidad medidas en las empresas que afirman tener una política formal de conciliación trabajo-familia. ....</b>	<b>132</b>
<b>Gráfico N° 4.41: ¿Los varones se acogen en menor medida que las mujeres a las medidas de conciliación? .....</b>	<b>134</b>
<b>Gráfico N° 4.42: Motivos por los que los varones se acogen en menor medida que las mujeres a la política de conciliación trabajo-familia. ....</b>	<b>134</b>
<b>Gráfico N° 4.43: Empresas que teniendo una política de conciliación trabajo-familia tienen o no un procedimiento para medir los efectos de dicha política sobre la productividad. ....</b>	<b>135</b>
<b>Gráfico N° 4.44: Impacto de las políticas de conciliación trabajo-familia sobre la productividad. ....</b>	<b>136</b>
<b>Gráfico N° 4.45: Porcentaje en que ha aumentado la productividad a causa de la política de conciliación trabajo-familia.....</b>	<b>137</b>
<b>Gráfico N° 4.46: ¿La empresa está estudiando la posibilidad de diseñar e implantar una política de conciliación familia trabajo? .....</b>	<b>137</b>

<b>Gráfico N° 4.47: Barreras que encuentra la empresa para la adopción de medidas de conciliación.....</b>	<b>141</b>
<b>Gráfico N° 4.48: Motivos por los que no se planea diseñar e implementar una política de conciliación trabajo-familia.....</b>	<b>143</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla N° 2.1: Sistematización de las medidas y prácticas que la literatura empírica enuncia como PFR.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla N° 3.1: Personas entre 16 y 64 años que se hacen cargo regularmente del cuidado de niños hasta 14 años (excluyendo los propios). Por sexo, relación con la actividad, valores absolutos (en miles) y porcentaje. ....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla N° 3.2: Personas entre 16 y 64 años que se hacen cargo de personas dependientes. Por sexo, relación con la actividad, valor absoluto/porcentaje. ....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla N° 3.3: Ocupados que se hacen cargo de niños o de dependientes según deseen o no cambiar la organización de su vida diaria, valores absolutos (en miles) y porcentajes. ....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla N° 3.4: Posibilidad de modificar el horario y la organización de la jornada laboral por razones familiares.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla N° 3.5: Parados que se hacen cargo de niños o de dependientes según deseen o no cambiar la organización de su vida diaria, valores absolutos (en miles) y porcentajes. ....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla N° 3.6: Ocupados que cuidan niños (propios o ajenos) que desean trabajar más y no lo hacen, según las causas, en valores absolutos (en miles) y porcentajes. ....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla N° 3.7: Razones por las que los asalariados a cargo de niños o dependientes que desearían trabajar más horas no lo pueden hacer.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla N° 3.8: Personas de 16 a 64 años con dependientes a su cargo que no pueden trabajar o trabajar más, según las causas, en valores absolutos (en miles) y porcentajes. ....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla N° 3.9: Tipología de empresas según la flexibilidad laboral y la posibilidad de equilibrio entre la vida profesional y personal. ....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla N° 4.1: Respuestas de quienes opinan que “un alto compromiso con la empresa supone necesariamente trabajar muchas horas y plena disponibilidad horaria” .....</i>	<i>111</i>
<i>Tabla N° 4.2: Opinión sobre la responsabilidad de conciliar. ....</i>	<i>114</i>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación e importancia del problema**

El papel de la empresa en su dimensión ética y social, y no sólo económica, ha comenzado a ser recientemente objeto de atención y debate. Aunque no puede decirse que la preocupación por la ética y las buenas prácticas empresariales sea una cuestión absolutamente novedosa, sí es cierto que una serie de acontecimientos diversos o la concienciación de los mismos, han precipitado en los últimos años una creciente preocupación por revisar la misión de la empresa en la sociedad. La percepción de la gravedad de los problemas ambientales, las prácticas poco transparentes detectadas en algunas empresas y el profundo cambio de valores que ha experimentado nuestra sociedad, son algunos de los hechos que explican esta demanda social para que las empresas, que son instituciones que no pueden permanecer aisladas de entorno, afronten su parte de responsabilidad y contribuyan al logro de las aspiraciones sociales como miembros integrantes de la sociedad.

En ese proceso de cambio cabe resaltar dos hechos. Primeramente, la superación de la especialización de roles por género y, en segundo término, la nueva percepción de los ciudadanos respecto a lo que el trabajo significa. Por un lado, el creciente predominio de hogares en los que tanto varones como mujeres desarrollan su dimensión laboral es claro, superándose cada vez más la tradicional especialización de unos y de otras hacia las esferas profesional y doméstica respectivamente. De hecho, según datos del INE (Encuesta Continua de Presupuestos Familiares) el porcentaje de hogares en los que hay más de una persona ocupada no ha dejado de aumentar en los últimos años, alcanzando el 35% en 2004, porcentaje que sería aún más elevado si nos refiriésemos a los hogares con más de una persona activa. Otro dato que ilustra el cambio que se está produciendo en la asignación de roles es la elevación en pocos años de la tasa de ocupación femenina española, aunque todavía inferior a la media europea y, por tanto, con un apreciable margen para seguir aumentando aumentado en el futuro. Así, en 2005 la tasa de empleo de este colectivo aumentó más de 8 puntos (hasta el 52%) en comparación con 2001 cuando era de 43,83%. Como consecuencia de esta nueva

situación comienza a generalizarse un problema, antes poco relevante, de solapamiento entre la esfera laboral y la esfera personal en las personas activas al que ni la tradicional forma de organización del trabajo en las empresas ni de la de las actividades en el hogar, puede dar una respuesta satisfactoria. Y lo anterior no sólo se refleja en el ámbito familiar o personal, sino que afecta al desempeño, la productividad y el compromiso de las personas para con la organización empresarial, con las consecuencias que puede tener para la competitividad de ésta última.

La constatación de un voluminoso número de personas, muchas mujeres pero también cada vez más varones, que están insatisfechos con el resultado de no poder combinar adecuadamente su vida laboral y personal, e incluso de los que cambian o abandonan por este motivo sus puestos de trabajo, da idea de la relevancia del problema, y muestra el reto que tienen las empresas para que esta insatisfacción no sea un freno para atraer y conservar el talento en un entorno cada vez más liderado por aspectos intangibles (calidad, innovación, adaptación) y para contar con personas comprometidas con la misión de la empresa, que vean los éxitos de la organización como propios, como analizamos a lo largo de las páginas siguientes.

La insatisfacción a la hora de compaginar trabajo y vida personal y familiar se evidencia especialmente en que más del 18% de las personas ocupadas, con hijos, que se hacen cargo del cuidado de éstos o de otras personas dependientes desearían cambiar la organización de su vida diaria (15% entre varones y 22% entre mujeres); bien reduciendo el tiempo de trabajo para dedicar más tiempo al cuidado de esas personas (14,3%) o bien delegando en otros el cuidado de hijos y personas dependientes para poder trabajar más tiempo (3,8%); así lo indican los resultados del módulo de conciliación entre la vida laboral y familiar incluido en la Encuesta de Población Activa 2005 del Instituto Nacional de Estadística.

Por otro lado, también existen evidencias del cambio de valores de la sociedad, y sobre todo entre las nuevas generaciones, en relación con su valoración del trabajo. Cada vez más las personas quieren trabajar para vivir y no vivir para trabajar, como están percibiendo ya en muchos casos los directivos de las empresas. Una buena prueba de

ello es que el trabajo no es el valor más importante frente a lo que significan la familia o los amigos. Según las encuestas realizadas a finales de la década de los 90 por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) el valor que se otorga al trabajo (7,95 puntos sobre 10), es casi igual o inferior al que se le concede a las cuestiones personales y familiares (a los amigos 7,68 puntos y a la familia, que es el elemento más valorado, con 9,37 puntos sobre 10) (Alberdi, 1999: 49). La satisfacción con la situación laboral depende cada vez más de variables distintas del salario, para relacionarse progresivamente con otros elementos que faciliten ese adecuado equilibrio, que permitan trabajar y vivir. Algunas encuestas dirigidas al personal y directivos de empresas también revelan un creciente interés por sacrificar salarios a cambio de contar con más tiempo personal (el 64% de los directivos se halla en esta situación y el porcentaje asciende hasta el 70% en el caso de las mujeres y de los mayores de 45 años, según datos de CREADE 2001). Por otra parte, también cabe recordar aquí algo que se dijo anteriormente, que entre los españoles en edad activa que tienen hijos o bien cuidan a personas dependientes o a otros niños hay casi 15 de cada 100 que desearían trabajar menos para poder aumentar el tiempo disponible para atender a estas otras personas<sup>1</sup>.

Existe pues, una creciente demanda social para hacer frente a este nuevo reto que supone la búsqueda de la conciliación y al fortalecimiento de una vida profesional que deje sitio para un cada vez más valorado desarrollo personal. Este no es por tanto un asunto menor ni que afecte sólo a las mujeres, es una exigencia de la sociedad y la economía actual. Sin embargo, ¿por qué una empresa debería estar dispuesta a atender dichas demandas, yendo más allá de lo que la propia legalidad exige? Si bien es cierto que la puesta en práctica de políticas de responsabilidad social por algunas empresas tiene su origen en las demandas del mercado o de la sociedad, también lo es que responden a un convencimiento de sus gestores respecto a la importancia que puede tener la implementación de este tipo de estrategias para los resultados empresariales, sobre todo en el mediano y largo plazo.

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadística. Encuesta de Población Activa, módulo de conciliación entre la vida laboral y la familiar.

En un entorno como el actual altamente competitivo y crecientemente globalizado, en el que competir en costes y precios es cada vez más difícil e incluso insuficiente, y en el que la flexibilidad y rapidez de reacción empresarial son claves, las ventajas competitivas de un negocio están cada vez menos en los activos materiales y más en los activos inmateriales y las personas. La creciente presencia de las tecnologías de la información y comunicación en los procesos productivos y el menor peso de las tareas rutinarias y repetitivas derivan en una mayor exigencia al factor trabajo, y no necesariamente en número de horas laborales, sino en calidad de las mismas, en aspectos como la responsabilidad, la autonomía, la iniciativa, la polivalencia y la capacidad de adaptación. El éxito empresarial se va desplazando progresivamente desde las competencias técnicas hacia la gestión de los recursos humanos y la formación de equipos. Ya decía Cicerón *“No basta con adquirir sabiduría, es preciso, además, saber usarla”*. Por todo ello, la capacidad que muestre la organización para atraer y conservar el talento, para aprovechar al máximo todo su potencial (inteligencia, creatividad, responsabilidad y motivación) puede ser el elemento que marque la diferencia en los resultados.

En este contexto entran en juego las políticas de conciliación o políticas familiarmente responsables. Las organizaciones necesitan atraer talento, fidelizarlo y motivarlo, y algunas experiencias están demostrando que desarrollar planes que ayuden a la conciliación puede ser extraordinariamente favorecedor de este propósito. Microsoft Ibérica, por ejemplo, tras haber detectado una tasa de rotación muy alta (el 7%) que estaba provocando la fuga de un grupo muy valioso de profesionales (por falta de tiempo personal), e implantar un plan de conciliación, ha observado que su tasa de rotación ha caído hasta el 3% y, además, en los dos últimos años ha conseguido el mayor volumen de ventas de su historia. Por tanto, unas medidas que ayuden a lograr tal equilibrio pueden tener unos efectos muy beneficiosos para los empleados, para sus familias y la sociedad en general, pero también para la competitividad empresarial y los resultados de explotación. Se trata de invertir en capital social y en capital reputación a través de las políticas de conciliación o políticas familiarmente responsables (PFR).

El interés del estudio que aquí se presenta queda justificado en los argumentos anteriores. La conciliación entre los ámbitos laboral y personal-familiar no es sólo una cuestión “de moda”, es un nuevo reto de nuestra sociedad en el que tienen intereses tanto los empleados, que no desean renunciar a lo que ambas esferas les aporta, como las empresas, que precisan cada vez más para sobrevivir, del talento y la motivación de las personas. Además, el hecho de comprender que el tema de la conciliación es un problema que está más allá de la esfera individual y privada ayuda a no analizarlo sólo como una cuestión “de mujeres”, en tanto que el interés por hacer posible la consecución de un modelo equilibrado y sostenible de sociedad afecta a todos. Las empresas no sólo tienen en ello un papel relevante, sino que al tiempo puede suponer para ellas una oportunidad estratégica para situarse mejor frente a sus competidores.

Las políticas familiarmente responsables o políticas de conciliación como conjunto de prácticas empresariales formales que ayudan a los empleados a equilibrar la relación entre su trabajo y la dedicación a su familia, pueden constituir una estrategia empresarial que contribuya a una mejor gestión de los recursos humanos, al aumento del capital reputación y del capital social de la empresa mediante la mejora de la relación con sus empleados.

Encontrar vías efectivas para hacer posible la conciliación entre trabajo y familia es, en la actualidad, una necesidad que se hace cada vez más evidente en el debate social, político y empresarial, tanto en España como en Europa en general. Buena prueba de ello es que recientemente las políticas de conciliación han pasado a ser un importante objeto de atención y de actuación de las instituciones de la Unión Europea así como de distintos niveles de la Administración española, mediante la adopción de medidas de carácter público pero también a través de la promoción de la iniciativa empresarial en este ámbito.

Para la Comisión Europea atraer trabajadores cualificados y lograr que permanezcan al servicio de la empresa constituyen dos desafíos que la empresa debe enfrentar a través de medidas que tiendan a *un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio* (según lo declara en su *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social*

*de las empresas* (2001)). El Plan Concilia (del Ministerio de Administraciones Públicas para trabajadores de la Administración Central del Estado), el Plan Comparte (para empleados del ayuntamiento de Madrid), la Guía de Igualdad (con la que la Consejería de Empleo y Asuntos Sociales de la Comunidad Autónoma de Madrid persigue animar y ofrecer una referencia de buenas prácticas para que las empresas implanten medidas de conciliación), o la creación en el Congreso de Diputados de una subcomisión para el análisis de la adecuación del horario laboral y la conciliación de la vida laboral, son algunos ejemplos de las iniciativas públicas respecto a este tema.

Aunque desde hace algunos años la responsabilidad social corporativa (RSC) está incorporándose con frecuencia creciente al vocabulario empresarial, académico y político como idea o concepto, como práctica permanente y arraigada, como valor que sustenta la misión organizacional y como compromiso ético real es mucho menos frecuente; en gran parte debido a su carácter voluntario, no impuesto por ley, y a lo reciente de su aparición. Aunque muy pocos, ya existen algunos estudios han indagado sobre la materia, en los que se revela que, aunque algunas empresas españolas están tomando conciencia de la trascendencia de este fenómeno, éstas suponen todavía un porcentaje muy reducido. Algunos de estos trabajos se refieren ya a una situación relativamente alejada en el tiempo o se refieren sólo a determinados grupos de empresas. Es por ello que se trata de una cuestión novedosa en la existen todavía muchos aspectos muy poco o nada conocidos o que necesitan ser actualizados y seguidos más de cerca, que son los que han inspirado los objetivos propuestos en esta investigación, a los que nos referimos seguidamente.

## **1.2. Objetivos**

El trabajo tiene la finalidad de investigar el grado en que las empresas en España están adoptando e incorporando PFR, como ámbito de actuación interno de la RSC, así como los motivos que las impulsan. ¿Cuáles son las características del desequilibrio entre la vida laboral y familiar? ¿Qué evidencias tenemos de la magnitud de la demanda de políticas de conciliación? ¿Cuál es el grado en que las empresas en España desarrollan o tienen previsto desarrollar una estrategia de recursos humanos que tenga en cuenta la

conciliación? ¿Cuáles son los motivos por los que lo hacen o no lo hacen? ¿Qué esperan obtener con ello? ¿Cuáles son los costes de estas políticas familiarmente responsables? ¿Cuáles están siendo los principales resultados de estas actuaciones y cómo están afectando a la competitividad empresarial? ¿Y a la empleabilidad de las personas? Interrogantes de este tipo requieren todavía seguir explorando sus respuestas.

De acuerdo a la finalidad antes mencionada, la presente investigación se plantea los siguientes objetivos:

- Conocer las motivaciones y opiniones de las empresas en relación con la aplicación de las PFR, en particular como posibles estrategias de recursos humanos y de imagen.
- Determinar la percepción que tienen los directivos encargados de gestionar los recursos humanos respecto a los problemas de conciliación trabajo/familia de su plantilla, sobre la magnitud y relevancia, detectando los efectos negativos que para estos gestores tiene la existencia este problema.
- Conocer la opinión sobre quiénes tienen la responsabilidad de mejorar la conciliación.
- Valorar la percepción que tienen los responsables de recursos humanos sobre los efectos positivos de la implementación de políticas familiarmente responsables.
- Identificar las limitaciones y barreras por las que no se introducen en las empresas las políticas pertinentes para un mejor equilibrio entre trabajo y familia.
- Valorar los posibles impactos y resultados de las PFR sobre variables tan relevantes como la competitividad empresarial o la empleabilidad de la fuerza laboral.
- Diagnosticar la situación de las políticas familiarmente responsables en las empresas en España y obtener conclusiones que permitan un mejor conocimiento de la situación para efectuar algunas recomendaciones.



### **1.3. Metodología y fuentes**

La metodología utilizada para cubrir los objetivos planteados combina la revisión de la literatura teórica y empírica sobre la materia con la explotación estadística de datos procedentes de fuentes de investigación primarias y secundarias.

A partir de la revisión de bibliografía especializada e investigaciones recientes sobre la responsabilidad social corporativa y sobre todo, las políticas familiarmente responsables, se constituye el marco teórico que sirve de fundamento a las preguntas de investigación que se plantean. Lo anterior se complementa con una exploración de casos y experiencias nacionales e internacionales. Para describir el alcance de la demanda de conciliación se utilizan además otras fuentes secundarias como Eurostat y la Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE) proporcionan datos cuantitativos fundamentales en este sentido. En particular el novedoso módulo que proporciona la EPA de 2005 en relación con la conciliación ha resultado de enorme interés para este trabajo, no sólo por el tema sino también por ser la primera y única vez, de momento, que el INE ofrece esta estadística y por tratarse de datos muy recientemente puestos a disposición del público.

El eje central del estudio lo conforma la parte empírica que se basa en un trabajo de campo elaborado expresamente para dar respuestas a los interrogantes planteados. Su explotación consiste en el análisis, mediante técnicas estadísticas, de los resultados obtenidos de la encuesta, denominada “Las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, que como se ha dicho, ha sido diseñada como herramienta para la obtención de datos e información de primera mano.

Dicha encuesta se efectuó entre el 28 de septiembre y el 2 de noviembre de 2006 a un conjunto de 203 empresas asentadas en el territorio español ya sea de origen local, nacional o multinacional que tuvieran más de 20 empleados en los diversos sectores manufactureros y de servicios. La encuesta abordó los siguientes objetivos:

- Determinar la percepción sobre la magnitud y relevancia de la existencia de conflicto entre la vida laboral y familiar.
- Detectar los efectos negativos de la existencia de conflicto entre la vida laboral y familiar.
- Conocer la opinión sobre quienes tienen la responsabilidad de mejorar la conciliación.
- Valorar la percepción sobre los efectos positivos de la implementación por la empresa de políticas familiarmente responsables.
- Diagnosticar la situación de las políticas familiarmente responsables en las empresas en España.
- Detectar las barreras para la implantación de políticas familiarmente responsables.

En general se pretendió conocer la opinión de directivos de empresas en el ámbito español respecto a las PFR, el grado de existencia e implementación de estas políticas en las firmas y delimitar las razones que llevaron a la empresa a ponerlas en marcha, así como los motivos que esgrimen las empresas para no implantar tales medidas. A partir del tratamiento de los datos de la encuesta se espera conocer la opinión de directivos de empresas en el ámbito español respecto a las PFR y el grado de introducción de estas medidas en las estrategias empresariales, para poder así relacionar diferentes variables que pueden estar incidiendo en las firmas para introducir o no políticas que ayuden a la conciliación entre trabajo y familia, conocer sus motivos y estimar la relación entre la implementación de dichas medidas y los efectos sobre la productividad.

#### **1.4. Estructura del estudio**

Tras este capítulo introductorio, la investigación se estructura en otros tres capítulos. El capítulo segundo sirve para enmarcar el tema de las políticas familiarmente responsables en el contexto de la responsabilidad social de las empresas, así como para ilustrar la relevancia y el alcance de dichas políticas en el contexto actual, según se deriva de la revisión bibliográfica realizada y de algunas experiencias.

El capítulo tercero analiza las demandas de medidas de conciliación al objeto de realizar una primera aproximación del alcance de las mismas, que se basan en información recabada de los hogares e individuos, es decir, de los potenciales demandantes y usuarios de dichas medidas. En concreto, la información utilizada al efecto es el nuevo módulo de conciliación de la Encuesta de Población Activa 2005, elaborada por el INE.

En el capítulo cuarto se analizan los resultados del trabajo de campo elaborado de forma expresa para responder los objetivos básicos de esta investigación y se organiza en 4 apartados. En el primero se comentan algunos de los aspectos metodológicos más relevantes de la encuesta. El segundo apartado aporta una primera descripción general de la muestra de empresas encuestadas y de la percepción que las mismas tienen sobre el grado de absentismo, de rotación, de compromiso y de estrés que existe en sus plantillas de empleados. El tercer apartado profundiza en el estudio de cómo conciben los empresarios los problemas de conciliación y los efectos que provocan en distintos ámbitos internos y externos. En el cuarto apartado se analiza el alcance de las PFR y en el quinto se pasa revista a los motivos que mueven a las empresas a llevar a cabo o no este tipo de políticas y si en ello están adoptando una actitud activa o más bien pasiva. Las principales ideas del capítulo se reúnen en un quinto apartado.

La investigación se cierra con una síntesis de las conclusiones más relevantes que se acompañan de algunas reflexiones que las mismas sugieren.

## **2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y POLÍTICAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES**

En el ámbito de la gestión y administración empresarial se viene experimentado una profusión de las publicaciones académicas y de divulgación en las que se discute en torno al concepto de responsabilidad social de la empresa, la ética en los negocios, etc. La literatura en la materia no es concluyente respecto al significado ni a los alcances que tiene la RSC porque, en el fondo, lo que está en discusión no es la definición del concepto en sí, ni la búsqueda de una mejor manera de gestionar la empresa, sino lo que realmente se está debatiendo es el papel de la empresa, su propósito, en la economía de mercado. Discusión que, por otro lado, no es para nada novedosa, sino que ha recobrado impulso a partir de que tomaran estado público numerosos casos de escándalos empresariales relacionados con fraudes contables y fiscales, el trabajo infantil o la contaminación ambiental, que han puesto en tela de juicio la confianza de la sociedad hacia la empresa; y han puesto el acento en la dimensión ética del “éxito empresarial” que no sólo puede medirse por los resultados (el qué) sino también por los procesos que conducen al mismo (el cómo).

En este capítulo pretendemos plantear algunas de las cuestiones en torno a este debate, que permitan ubicar la discusión en torno al papel de la empresa en la economía de mercado y delimitar qué se entiende por RSC y cómo las PFR constituyen una parte fundamental de ésta. Después de analizar estos temas en los dos primeros apartados del capítulo, se cierra el mismo explicando por qué se sostiene que las PFR no son un mero coste para la empresa sino que constituyen un elemento diferenciador y estratégico que puede repercutir muy significativamente en una mejora de la competitividad empresarial.

### **2.1. ¿Cuál debe ser el papel de la empresa en una economía de mercado?**

El debate en torno al papel que debe cumplir la empresa en la sociedad y particularmente en la economía de mercado no se restringe a estos últimos años, donde el auge de esta temática se manifiesta en el gran número de publicaciones académicas y

periodísticas que abordan la cuestión. A propósito de la RSC, hacia 1970 M. Friedman planteaba que el papel de la empresa en una economía de mercado es la obtención del máximo beneficio para sus accionistas, atendiendo a las restricciones legales y éticas de la sociedad en la que desarrolla su actividad. Para Friedman, la única responsabilidad social de la empresa es la maximización del valor para el propietario, por lo que la empresa no debe de cumplir ningún papel más allá de las obligaciones legalmente exigibles. Desde este enfoque, por tanto, la empresa es una institución únicamente económica que tiene el objeto de contribuir a la máxima eficiencia del sistema, pero no actuando de alguna manera especial, sino, simplemente, buscando producir la máxima diferencia entre el valor generado por la empresa y el coste de oportunidad de los recursos empleados por ésta (Argandoña, 2005).

Sin embargo, cabe reconocer que si bien la empresa es la unidad productiva por excelencia en la sociedad capitalista, su papel no puede reducirse al de una mera institución económica aislada de unos parámetros sociales, culturales, éticos y políticos, sino que sus objetivos están en función de tales parámetros que son los que permiten a su vez su existencia. En este sentido, y en el mismo año en que Friedman definía aquellos conceptos, Anshen<sup>2</sup> argumentaba la existencia de un contrato social implícito entre las empresas y la sociedad, según el cual los objetivos y responsabilidades de la empresa están estructurados a partir de las normas establecidas por la sociedad sobre la base de sus intereses. Cuando estos intereses varían (por ejemplo, desde la consecución del mero crecimiento hacia el cuidado del medio ambiente y la calidad de vida) no resultará adecuado valorar la contribución de la empresa sólo a través de sus resultados, especialmente cuando su actividad genera costes no explícitos (costes sociales). Ello se traduce en la necesidad de modificar ese contrato implícito (Montuschi, 2003: 16). Desde esta perspectiva, la responsabilidad social de la empresa sería una de las primeras manifestaciones de asumir los nuevos roles que la sociedad asigna a las organizaciones empresariales.

---

<sup>2</sup> Citado por Montuschi (2003) de Anshen, M., "Changing the Social Contract: A Role for Business", *Columbia Journal of World Business*, Vo. %, Noviembre - Diciembre 1970.

Otra posición contraria a la de Friedman, fue la que sostuvo Arrow en 1973 argumentando que los resultados están condicionados a una economía en perfecta competencia, ya que en mercados imperfectos la maximización de beneficios no tiene justificación social tan directa (Montuschi, 2003). Para Arrow se hace deseable la existencia de una responsabilidad social de la empresa porque la maximización de beneficios resulta socialmente ineficiente cuando existen externalidades negativas y hay asimetría en la información o desniveles de conocimiento<sup>3</sup>.

Como ya se ha dicho, en mercados y sociedades cada vez más complejos e integrados no es posible sugerir que las empresas están aisladas del sistema social y ambiental en el que se desenvuelven y mucho más difícil es mantener el criterio de maximización de beneficios en mercados muy lejanos a la competencia perfecta. Por otra parte, muchas veces el logro de los objetivos empresariales de obtener las máximas utilidades posibles para los accionistas (o *shareholders*) -único papel imputado por Friedman a la empresa- tiene costes para la sociedad. Costes que se derivan de los efectos externos negativos hacia grupos, personas, ecosistemas, etc., que se pueden encontrar involucrados, o no, en los procesos de producción y consumo.

Pero, cabría preguntarse ¿por qué la empresa estaría dispuesta a tener en cuenta estos costes sociales? o ¿qué incentivos puede encontrar la empresa para cambiar su comportamiento más allá del cumplimiento de sus obligaciones legales. Evidentemente no sólo por puro altruismo. Nuestra respuesta se orienta a la presencia de tres factores relacionados que hacen que esto ocurra. Uno es la existencia de una serie de grupos interesados e individuos, denominados *stakeholders*, interlocutores o partícipes, con la suficiente capacidad de influencia sobre la consecución de los objetivos empresariales y sobre la propia supervivencia de la firma, que reclaman responsabilidad a la empresa a partir de sus intereses. Y porque, además, esto está relacionado con dos nuevas formas de capital cada vez más importantes para las empresas en sociedades de

---

<sup>3</sup> Respecto a este último punto es de destacar que si bien las nuevas tecnologías permiten acceder a una cantidad muy abundante de información, su análisis tendría elevadísimos costes materiales y de tiempo, por lo que, generalmente, las decisiones de los agentes se realizan con información incompleta y asimétrica ya que no todos los agentes tienen la misma posibilidad de acceso a la información relevante. Por ende, bajo ninguna circunstancia se podría aseverar que la información de la que disponen los agentes económicos y sociales es simétrica y completa.

creciente complejidad: el “capital social” que reduce los costes de transacción a partir de las relaciones de confianza entre los agentes haciendo posible la regulación mediante la negociación de las partes interesadas y el “capital reputación” que los *stakeholders* tienen capacidad de modelar. Y ambas formas de capital están en el centro de las nuevas estrategias de competitividad empresarial.

El capital social puede ser definido como el fruto de las relaciones sociales y consiste en la expectativa de beneficios derivados del trato preferencial entre individuos o grupos (definición elaborada por el *Social Capital Interest Group*, tomada de Pérez, F (2005)). Según Coleman (1990) el capital social es la habilidad de las personas para trabajar juntas en grupos y de las organizaciones para conseguir propósitos comunes. Tal vez la más interesante sea la aportación de Fukuyama (1999) que lo define como el conjunto de normas y valores informales compartidos por un grupo de personas, que permite la cooperación entre ellos y que deben incluir valores como la credibilidad, el cumplimiento de las obligaciones y la reciprocidad. Ciertamente, además de este significado podríamos hacer una larga lista de enunciaciones que estuvieran influenciadas por las diversas perspectivas de estudio que el concepto admite (desde la sociología, la ciencia política o la psicología social)<sup>4</sup>.

Sin embargo, más allá de las disquisiciones terminológicas, a nuestros fines resulta importante subrayar las ideas de cooperación, de compartir metas, de credibilidad y de reciprocidad, como aspectos cruciales que deben guiar en la economía contemporánea las relaciones entre la empresa y las personas que aportan en ella su trabajo. Ante la creciente complejidad de la sociedad y la economía actual, en las que existe incertidumbre e interdependencia y, por lo tanto, riesgo, las relaciones sociales producen expectativas de comportamiento favorable por parte de los agentes implicados. Las relaciones que se desarrollan en tales contextos complejos requieren de la existencia de confianza entre los partícipes, y están sustentadas en una serie de normas compartidas no escritas que producen expectativas de comportamientos futuros favorables, reduciendo la incertidumbre, los riesgos y los costes de transacción, con el consecuente beneficio a medio y largo plazo.

---

<sup>4</sup> Sobre la conceptualización del capital social véase también Gil-Lacruz y Gil-Lacruz (2006).

Los denominados interlocutores, *stakeholders*, grupos de interés o partícipes pueden pertenecer a la organización o bien ser externos a ella y mantener diferente grado de implicación en los procesos productivos y organizativos de la corporación: clientes, empleados y sus familias, proveedores, comunidades locales, sociedad nacional e internacional, por ejemplo (De la Cuesta González: 2004: 282).

Desde un punto de vista acotado los *stakeholders* serían únicamente aquellos grupos o personas de las que dependiera la existencia y los objetivos empresariales (tales como los accionistas, inversores, empleados, clientes y proveedores). Pero desde una visión más completa del concepto se incluye también a todos los individuos o grupos que sin participar en las operaciones de la empresa pueden ser afectados por sus acciones u omisiones y que, asimismo, tienen capacidad de influencia sobre la empresa. Ejemplo de este tipo de *stakeholders* son las diferentes organizaciones de la sociedad civil o grupos de intereses puntuales, tales como los ecologistas, defensores de los derechos humanos, etc., también los competidores, los consumidores en general y toda una serie de grupos con capacidad de movilización sobre la opinión pública y sobre distintos recursos que pueden afectar las operaciones, la reputación y la imagen a una empresa.

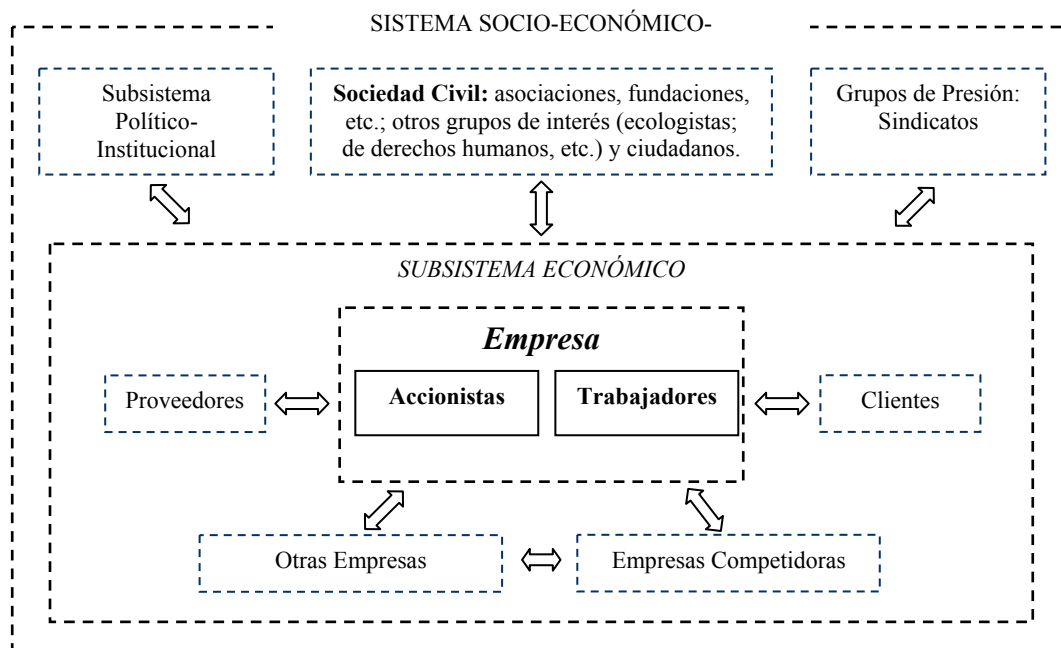
Como se hizo hincapié en párrafos anteriores, la economía de mercado se caracteriza en la actualidad por la apertura, la globalidad y la interdependencia, y hablar del papel de la empresa es referirse a la actuación de unas organizaciones que se encuentran inmersas y afectadas por su entorno socio-económico-ambiental en el que cada vez con más fuerza la maximización de utilidades para los accionistas está condicionada por la relación de la compañía con una diversidad de *stakeholders*.

En la Figura N° 2.1 se esquematiza a la empresa como un sistema abierto dentro del subsistema económico y en relación de mutua influencia con otros sistemas abiertos en el sistema socio-ambiental más amplio en el que intercambia información, productos e insumos. De la figura citada y desde el enfoque de los *stakeholders*, es posible comprender que el papel de la empresa en la economía de mercado no es únicamente la búsqueda de beneficios para los propietarios a costa del bienestar de la sociedad, sino que es crear valor para el conjunto de partes interesadas (Rodríguez Fernández, 2006).



Por lo dicho, cabe hablar de responsabilidad social de la empresa porque ésta, con su actividad, provoca externalidades negativas para la sociedad, influyendo a grupos, sectores o individuos con intereses que están en situación de reclamar “respuestas” a la empresa por tales actuaciones.

**Figura N° 2.1: La empresa en le sistema socio-ambiental**



Fuente Elaboración propia.

Por otra parte, es importante señalar que los arreglos o negociaciones entre los *stakeholders* y la empresa suelen trascender la órbita privada y adquirir carácter público, social, debido a que los intereses defendidos por los interlocutores suelen fundamentarse en cuestiones que son valiosas para toda la sociedad: la igualdad, el medioambiente sano, los derechos humanos, la familia, entre otros. La existencia de “valores” sostenidos y defendidos por la sociedad hace que la responsabilidad empresarial vaya más allá del ámbito particular e individual y adquiera el calificativo de “social”. El carácter social de la responsabilidad de una empresa se encuentra en el compromiso que la misma mantiene con los valores fundamentales para la sociedad. En consecuencia, el comportamiento corporativo ha de ser coherente con tales valores.

Pongamos como ejemplo que para la sociedad un valor de mucha relevancia es la familia, su cuidado y protección. Por tanto, una empresa que desee sobrevivir y crecer en ese medio deberá mantener un compromiso con este valor e implementar acciones específicas que pongan de manifiesto la coherencia de sus acciones con lo que la sociedad demanda. De no ser así las empresas competidoras, los grupos de defensa de la familia, los propios trabajadores, los clientes, etc. podrán encontrar que la empresa perjudica con su actuación a la ‘familia’ como valor, por lo que tendrán una actitud hostil contra la compañía y sus productos.

Es aquí donde entra a jugar un papel importante el **capital reputación**: como incentivo para internalizar los costes sociales o evitar externalidades negativas hacia la sociedad y como generador de confianza entre las partes implicadas. La reputación es un concepto relacional y social y por tanto un componente clásico de las interacciones económicas. La reputación puede interpretarse, según Meyer, como el reconocimiento del carácter de esa corporación por parte del público (citado por Villafañe, 2004) y depende de la percepción que la sociedad tenga respecto a las actitudes, decisiones y políticas de la empresa (Francés, 2004). Su importancia radica en la capacidad que tiene para crear confianza y previsibilidad respecto a las actuaciones futuras de la firma. La confianza de la sociedad hacia la empresa (elemento clave también en la formación de capital social) comporta fidelidad que puede atraer no sólo a consumidores sino también accionistas, proveedores y, por supuesto, trabajadores. La reputación tiene por eso un valor económico<sup>5</sup>, constituye una forma de capital que está requiriendo cada vez de mayor atención por parte de las empresas. Atención que se supone permanente porque la reputación, entendida como una forma más de capital empresarial, no es inagotable o inalterable sino que mantenerla y hacerla crecer requiere cuidar las decisiones de la compañía y atender a las demandas de los interesados y afectados por sus operaciones. En efecto, la importancia de conservar y hacer crecer la reputación como otro activo de la empresa requiere organizar y diseñar los procesos y las políticas en función de ésta sosteniendo unos compromisos y actitudes constantes con la sociedad.

---

<sup>5</sup> Se recomienda el artículo de Salas Fumás (2006), Villafañe (2004) para una reflexión sobre este tema.

Ya que el capital reputación exige un compromiso continuo y demostrable se dice que la reputación es un puente privilegiado para la ética en la economía y los negocios (Francés, 2004). Si se pretende hacer crecer el capital reputación es lógico, por tanto, que se inviertan recursos y se tomen las iniciativas tendentes a aumentar el valor de este activo. Esto requiere, sin duda, una estrategia de largo plazo y una integración de las perspectivas e intereses de los *stakeholders* en las decisiones empresariales. El concepto de capital reputación está muy ligado a la idea de capital social al que antes se ha hecho referencia, porque la reputación es consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los *stakeholders* de la empresa (Villafañe, 2004).

## **2.2. La empresa, su responsabilidad social y las políticas familiarmente responsables**

En el apartado anterior se han esgrimido los argumentos por los que se entiende que la empresa, además de su finalidad de búsqueda del máximo beneficio para sus propietarios, ha de perseguir también la generación de valor para las partes interesadas y tiene un papel social derivado de su compromiso con los valores fundamentales de la sociedad en la que se desarrolla. Valores de los que no puede abstraerse porque su propia supervivencia está condicionada e influida por la actuación de los *stakeholders*.

En la actualidad, la visión imperante respecto al papel de la empresa en la economía se desmarca de entenderla como un agente aislado, guiado únicamente por la consecución de un único fin (conseguir los máximos beneficios) sino que se la concibe como un ciudadano más dentro de la sociedad con responsabilidades hacia ésta.

Aunque todavía no hemos definido qué es la RSC puede advertirse de antemano que no es un término unívoco. Por su parte, la Comisión Europea, en el marco de los objetivos planteados por el Consejo Europeo celebrado en Lisboa en la primavera de 2000 y plasmados en la denominada Estrategia de Lisboa, lanzó en 2001 el Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” como documento de discusión que reflejara la visión de diversos agentes (empresarios, sindicatos, consumidores, gobiernos, etc.) y que sirviera como base para redefinir las relaciones entre empresa y sociedad en Europa, a fin de conseguir el crecimiento

económico sostenible, la competitividad, más y mejores empleos y la cohesión social. En dicho documento, la Comisión alude a la RSC como una *decisión voluntaria* de la empresa de contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Es decir que, desde esta perspectiva, la RSC implica incorporar en las operaciones comerciales de las empresas (y en todos sus procesos y estrategias) las relaciones con los interlocutores o *stakeholders* y las preocupaciones medioambientales y sociales. En el Libro Verde la Comisión Europea se adhiere a la postura de que ‘ser socialmente responsable’ no supone únicamente el cumplimiento de las pautas jurídicas obligatorias, sino que requiere invertir en capital humano, en el entorno y en la relación con los interlocutores. Desde esta posición la RSC surge como respuesta a incentivos que tienen origen en el mercado pero que pueden contribuir a un cambio social positivo de las empresas y los *stakeholders*.

En una posición coherente con lo planteado por las autoridades europeas, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas entiende la RSC como “*el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la reservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa*” (AECA, 2004: 21).

Otra definición es la que ofrece De la Cuesta González (2004: 279) para quien la RSC es “*el conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales, que las organizaciones tienen con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que sus actividades y operaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos*”. Desde un enfoque similar, Muñoz Torres (2004: 366) indica que bajo el concepto de RSC “*se encuentran recogidas todas aquellas políticas de actuación de las corporaciones y empresas circunscritas al ámbito de la actuación voluntaria, en los campos de la ética de los negocios, de la ecología o de la mejora de la situación de la sociedad en la que realizan sus operaciones*”, incorporando las expectativas sociales y medioambientales en las actividades directivas, productivas y comerciales de la empresa y en las relaciones con sus interlocutores.

Por otra parte, es conviene no confundir los términos filantropía y acción social con responsabilidad social de la empresa (Rodríguez Fernández, 2006). Como advierte Lozano (2006) el primer concepto alude a la relación de la empresa con un único tipo de *stakeholder*, establecida por voluntad de los propietarios de la empresa, que adopta diversas formas de mecenazgo (muchas veces a través de fundaciones). El riesgo que tiene identificar la filantropía con la RSC es que, bajo esta perspectiva, la RSC pierde su carácter integral como una nueva visión-misión organizacional y lleva a considerarla como legítima y deseable para las personas pero no para la empresa; suponiendo para ésta un coste más, excesivo, injustificado e injustificable, un lujo sólo al alcance de las grandes corporaciones (Lozano, 2006: 46) y la RSC no lo es.

De igual forma cabe diferenciar la RSC de la acción social. De acuerdo con Lozano (2006) la responsabilidad social de la empresa es mucho más amplia que la acción social, que supone la dedicación de recursos empresariales a proyectos de desarrollo socioeconómico dirigido a personas desfavorecidas de la comunidad. Si bien estas acciones pueden estar integradas en una estrategia de RSC, ésta última va mucho más allá que la acción social y la filantropía.

Como se ve, existen varios puntos de vista para abordar el concepto de RSC. De las definiciones señaladas y siguiendo a Muñoz Torres (2004: 366) podemos indicar las notas comunes entre las todas ellas:

- primero, que la RSC tiene carácter *voluntario*;
- segundo, que supone comportamientos *complementarios* a las obligaciones jurídicas;
- tercero, que lo que se considera como ‘actuaciones de RSC’ está en permanente *cambio* (dado que ciertas acciones voluntarias pueden pasar a convertirse en obligaciones contenidas en las leyes);
- cuarto, las actuaciones de RSC resultan *beneficiosas para la empresa* en el medio y largo plazo;
- quinto, que la responsabilidad supone para la empresa integrar en sus operaciones las *consecuencias (económicas, sociales y medioambientales) de su actividad*, lo cual liga este concepto al de desarrollo sostenible; y
- sexto, la RSC *afecta a la estrategia y gestión de la empresa*.

Coincidiendo con lo expuesto por Lozano (2006) se entiende que la RSC entraña un contenido, una estructura y un proceso. El contenido de la RSC se refiere a que la empresa debe responder ante la sociedad por sus actuaciones, las que deben guardar coherencia con los valores fundamentales de esa sociedad teniendo como marco de referencia el bien común. Además de este contenido, la RSC tiene una estructura de carácter relacional lo que implica que, en su desarrollo, la empresa tiene en cuenta la relación con todos los *stakeholders*, es decir crea capital social. Pero, la RSC es además un proceso de gestión y de desarrollo empresarial, un itinerario, un proyecto que expresa la visión y el compromiso de la empresa con el futuro, que la vincula a la realidad y donde tienen lugar la innovación y el aprendizaje (Lozano, 2006).

Relacionado con este último aspecto, interesa destacar que para la Comisión Europea (2001) si bien las cuestiones sobre la responsabilidad social corporativa son múltiples y afectan prácticamente a todas las actividades de la empresa, básicamente, las prácticas que supone la RSC tienen dos dimensiones, una externa y otra interna. En su *dimensión externa* la responsabilidad se extiende desde la empresa hacia la comunidad local y los interlocutores implicados en ella (socios comerciales, proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG), pero también, cada vez más, sobrepasa el ámbito local para ampliarse en términos globales de la mano de la expansión multinacional de las firmas y de las cadenas de producción planetaria (Comisión Europea, 2001).

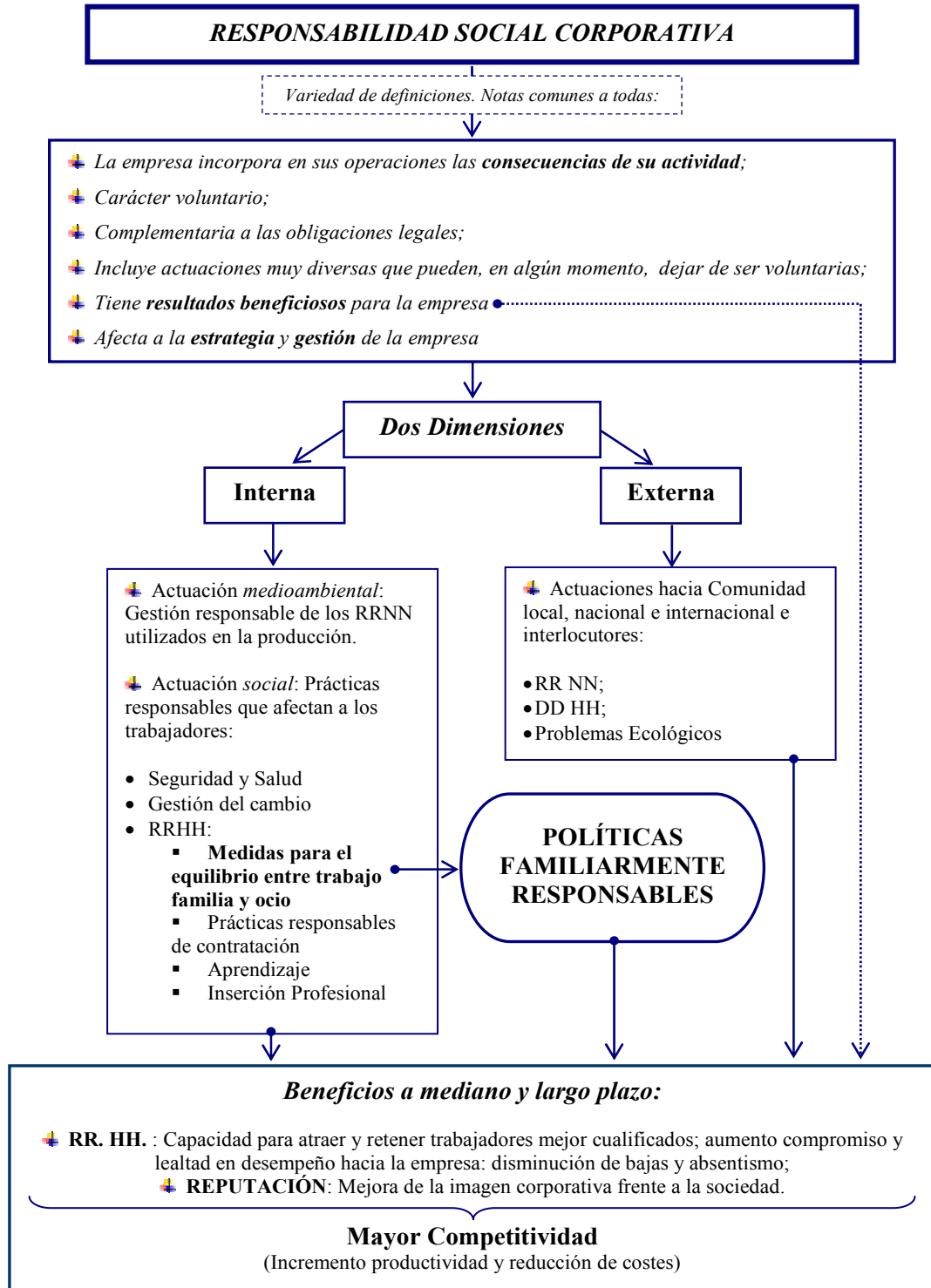
Por su parte, la *dimensión interna* de la RSC tiene dos direcciones; una en lo *social*, donde involucra prácticas responsables que afectan a los trabajadores, y otra en lo relativo a las *prácticas respetuosas de medio ambiente*, que tienen que ver con la gestión de los recursos naturales utilizados para la producción. Es importante destacar que la Comisión Europea (2001) pone bastante énfasis en declarar que el *aspecto social de la dimensión interna de la RSC* se refiere a cuestiones como la *inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad y la gestión del cambio*.

Desde este punto de vista, la utilización de medidas que mejoren en un sentido amplio la satisfacción laboral, las condiciones de trabajo de los empleados, y con ella la calidad de los recursos humanos, constituye un elemento interno de la RSC que tiene

incidencia en la competitividad de la firma en el mediano y largo plazo. De hecho, para la Comisión Europea atraer trabajadores cualificados y lograr que permanezcan al servicio de la empresa constituyen dos desafíos, para cuyo logro la empresa tiene unas herramientas de actuación de enorme interés entre las que menciona las medidas que tiendan a *un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio* (Comisión Europea, 2001: 9); medidas que habitualmente conforman las denominadas *políticas de conciliación o políticas familiarmente responsables (PFR)*. En la Figura N° 2.2 se sintetizan estas ideas.

Las políticas familiarmente responsables, como un modo de actuación o una herramienta de las políticas internas de la empresa socialmente responsable, constituyen el interés principal de este estudio. Por tanto, dedicaremos seguidamente una breve sección a explicar qué se entiende por PFR y en qué medidas prácticas se materializan, de acuerdo a la literatura especializada y los trabajos empíricos en la materia.

**Figura N° 2.2: Responsabilidad social corporativa y políticas familiarmente responsables.**



Fuente: Elaboración propia.



### **2.3. ¿En qué consisten las políticas familiarmente responsables?**

Las políticas familiarmente responsables son habitualmente llamadas “medidas o políticas de conciliación” y las podemos definir como aquellas prácticas empresariales formales que ayudan a los empleados a equilibrar la relación entre su trabajo y la vida familiar. Ciertamente, las PFR no son un conjunto homogéneo de actuaciones, pero tienen en común que pretenden conciliar la esfera productiva y el ámbito de la vida privada, particularmente el aspecto familiar, mediante actuaciones empresariales que van más allá de las legalmente establecidas por las normas.

Sin embargo, una cuestión importante es que las PFR suponen que la empresa es socialmente responsable, por lo que las actuaciones aisladas, medidas paliativas y discontinuas y actuaciones esporádicas no pueden encuadrarse como tal; pueden ser medidas de flexibilidad o beneficios para cierto tipo de empleados, pero no constituyen un núcleo de decisiones concensuadas, decididas e implantadas en la empresa cuyos resultados son evaluables y que redundan en la mejora de los resultados empresariales.

En efecto, las empresas que mantienen estrategias integrales de crecimiento y calidad tienen en cuenta ambas dimensiones de la RSC y, dentro de la interna, las PFR son un elemento de gran relevancia que contribuye con esos fines. Como decíamos en el apartado anterior de este trabajo, en el presente y en los años venideros, el éxito empresarial y el logro de beneficios para los propietarios está vinculado a la satisfacción de los intereses de los *stakeholders*, siendo los empleados de la firma el primero de los grupos interesados. Es importante insistir en ello porque, como veremos en el epígrafe 2.3, hay suficientes evidencias contrastadas por estudios nacionales e internacionales que relacionan los menores niveles de productividad de la empresa con los mayores niveles de insatisfacción y de estrés que poseen los empleados que no logran equilibrar adecuadamente su dedicación a la vida personal y laboral. Dejando esa reflexión como temática para el próximo apartado, queremos centrar la parte final del presente en explicar qué tipo de prácticas se mencionan en la literatura empírica que estudia las políticas familiarmente responsables o políticas de conciliación.

En el artículo de De Luis Carnicer et al. (2002) sobre flexibilidad de la empresa y conciliación se realiza una diferenciación entre “prácticas flexibles” y “prácticas familiarmente responsables”. Según los autores de dicho artículo, las primeras serían aquellas medidas que facilitan la flexibilidad temporal o espacial a los empleados de la empresa para que puedan atender sus responsabilidades familiares; mientras que las segundas aluden a la prestación o financiamiento de servicios por parte de la empresa para el cuidado de niños, ancianos o labores del hogar. Para estos autores, las prácticas flexibles de trabajo incluyen medidas tales como horarios variables (horario flexible, horas anuales o semana laboral comprimida), reducción de horas (tiempo parcial, empleo compartido, calendario escolar, prejubilación), permisos (maternidad, paternidad, excedencia por hijos pequeños o por cuidado de enfermos, etc.), oficina virtual (que incluye telecentros, teletrabajo en casa o móvil y videoconferencias). Por su parte, en las prácticas familiarmente responsables, De Luis Carnicer et al. (2002 y 2003) incluyen la información sobre guarderías, la existencia de guarderías dentro de la empresa o su pago por parte de la misma, información sobre centros de cuidado de ancianos o prestación de este servicio, reserva de plazas en colegios, etc.

Sin embargo, como se ha dicho en párrafos anteriores, las PFR no se limitan a esta última serie de prácticas que los mencionados autores denominan “prácticas familiarmente responsables”, pues sería reducir su significado a una lista acotada de servicios y ayudas perdiendo de vista que las PFR son todas aquellas prácticas empresariales formales que posibilitan el equilibrio entre el trabajo y la vida privada en el marco de responsabilidad social de la empresa. Con lo cual, las políticas de flexibilidad en el tiempo y espacio y por ende en la organización del trabajo, que contribuyen a una mejor compaginación entre los asuntos personales y familiares con un eficiente rendimiento en el trabajo no pueden ser excluidas como PFR.

En la Tabla N° 2.1 se ha efectuado una sistematización de las medidas que según algunos trabajos de investigación se incluyen como PFR. Como puede apreciarse en dicho esquema, en la clasificación que realizan los profesores del IESE<sup>6</sup> las medidas de

---

<sup>6</sup> Cabe citar entre los trabajos que han servido para la recopilación de esta clasificación los siguientes: Polemans y Chinchilla, 2001; Chinchilla, Polemans y León, 2003; Chinchilla, León y Tarrés, 2004 y Chinchilla, Polemans,

conciliación se agrupan en cuatro grandes tipos: a) *flexibilidad*, b) *servicios*, c) *apoyo profesional* y d) *beneficios sociales o extra salariales*; mientras que en la publicación del Gobierno Vasco elaborada por Caballero Bellido se alude también a cuatro modalidades que pueden adoptar las medidas de conciliación trabajo y familia pero estas son: a) *flexibilidad*, b) *políticas excepcionales*, c) *servicios* y d) *apoyo profesional*. Por último, se han volcado en el mencionado esquema las prácticas concretas de PFR que se incluyen en un estudio realizado por el sindicato Comisiones Obreras (s/d) sobre las políticas de conciliación en las empresas de la ciudad de Madrid, estableciendo igualmente cuatro grandes grupos: a) *flexibilidad del tiempo de trabajo*; b) *organización del trabajo*; c) *beneficios sociales* y d) *ayudas para el cuidado personas dependientes*.

Para conocer mejor en qué consisten las PFR cabe primero decir que, en general, la **flexibilidad** incluye una serie de medidas que pueden ayudar a hacer compatible el trabajo fuera del hogar con la familia y las cuestiones personales, ya que supone, en términos generales, brindar al empleado un margen de maniobra para que, en ciertos momentos de su trayectoria profesional y personal y distintas etapas de la vida familiar (nacimientos, enfermedades, etc.) puedan atender sus propias necesidades o las de sus allegados más próximos sin que por ello reciban sanciones por parte del mercado (Flaquer, 2000: 101).

La **flexibilidad en el tiempo** significa que los empleados, en función de las necesidades familiares, teniendo también en cuenta sus obligaciones laborales, disponen de un horario flexible para cumplir con su jornada laboral. Las políticas de flexibilidad en el tiempo se sustentan en la idea de que los horarios estrictos y el control de las horas trabajadas pueden suplantarse por horarios flexibles, el autocontrol y la evaluación basada en objetivos y resultados, ya que el tiempo y la presencia física están dejando de ser las medidas relevantes para la evaluación y remuneración en muchas actividades y empleos en la economía actual. La misma idea es la que subyace

---

García-Lomardía y López, 2005. Bajo el enfoque de estos investigadores las políticas formales de conciliación han de ser acompañadas, necesariamente, por una cultura empresarial familiarmente responsable y aluden a una serie de elementos facilitadores de la cultura empresarial y de la implantación de políticas de conciliación tales como: liderazgo, estrategia, comunicación y responsabilidad.

tras **los permisos y excendencias** que suponen la posibilidad de ausentarse del trabajo bien por lapsos cortos de tiempo durante la jornada de trabajo o bien por periodos largos de forma sistemática o puntual (Chinchilla, León y Tarrés, 2004). Todo ello requiere que la organización del trabajo no se sostenga en el control directo, la presencia física y la supervisión tradicional sino en el autocontrol y la evaluación por resultados. La introducción de una **organización flexible del trabajo** dentro de la empresa conduce a que las personas puedan compatibilizar la esfera personal y laboral porque las necesidades familiares que surgen en las diversas etapas de la vida de las personas requieren realizar ajustes en la manera de distribuir el tiempo dedicado a ambas. Por su parte, la **flexibilidad de espacio**, es decir la posibilidad de cumplir con las obligaciones laborales sin la rigidez que puede implicar la presencia física en el lugar de trabajo, o poder hacerlo a distancia gracias a las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, se sustenta en las mismas premisas de autocontrol, organización flexible del trabajo, gestión por objetivos y evaluación por resultados.

En la sistematización realizada en la Tabla N° 2.1 puede apreciarse que las políticas de **flexibilidad** incluyen según los diferentes autores una serie de medidas concretas entre las que cabe mencionar algunas. Entre ellas, la **flexibilidad en horarios** como medida concreta implica que las personas asumen el control sobre su horario de trabajo, introduciendo variaciones en la dedicación diaria acorde con las necesidades que les marque su agenda. Los horarios flexibles permiten al empleado determinar libremente el momento de entrada y salida, con lo cual se reducen los retrasos y el absentismo laboral, a la vez que incrementan la motivación y constituyen un interesante incentivo de cara a la contratación y retención de la plantilla (Caballero Bellido, s/d). Por ejemplo, en la empresa Nokia, la flexibilidad de entrada y salida es total. De la misma manera, la empresa de software Microsoft Ibérica permite a sus trabajadores elegir su horario. Además, esta firma mantiene la política de celebrar las reuniones entre las nueve de la mañana y las cinco de la tarde, sin que ninguna termine más tarde de las seis y media. Conjuntamente, los viernes nunca se programan reuniones ni cursos que puedan terminar más allá e las tres de la tarde.

También puede mencionarse el **trabajo a tiempo parcial**, que supone trabajar media jornada y la **jornada laboral reducida**, que supone que los empleados pueden trabajar una menor cantidad de horas por día o por la semana pero a costa de aceptar un sueldo menor (Chinchilla, Polemans y León, 2003). En algunos casos se aplica cuando en la familia del empleado hay hijos menores de seis años y tanto el padre como la madre pueden optar por reducir un tercio o la mitad de la jornada con la consiguiente reducción de salario (Caballero Bellido s/d). Pero en otros casos, como es el de Banesto la reducción de la jornada tiene máxima disponibilidad y en el caso del cuidado de hijos enfermos menores de seis años no supone la pérdida del salario por un tiempo máximo de dos meses.

Por su parte, la **semana laboral comprimida** es otra forma de flexibilidad en el tiempo e implica que los empleados pueden trabajar más horas por día a cambio de tener un día o medio día libre a la semana (Chinchilla, Polemans y León, 2003). Un sentido similar tiene la **bolsa de horas**.

Otra práctica de flexibilidad en el tiempo son las **horas anuales u horas por año**, medida que consiste en contratar a los empleados por un número predeterminando de horas al año, en lugar de un número de horas diarias. Esto posibilita a la persona trabajadora elegir los días y horas para realizar sus tareas.

Además de estas medidas de flexibilidad en el tiempo existe una serie de **permisos y excedencia** que pueden mencionarse aquí, aunque para Caballero Bellido (s/d), éstos constituyen **políticas excepcionales** porque no se trata de medidas habituales de flexibilidad sino que están motivadas por demandas y necesidades concretas y excepcionales en la vida de las personas. Más allá de esta diferencia en la clasificación podemos mencionar, en primer término, los **permisos o bajas maternales y paternales**. Esta medida implica la extensión de la baja por maternidad y paternidad frente al nacimiento, acogida o adopción de un niño, por un periodo superior al legalmente establecido, aunque el disfrute de esta práctica puede aparejar o no la percepción de la remuneración correspondiente. La Editorial Francis Lefebvre, ganadora del Premio Madrid Empresa Flexible 2006, es un buen ejemplo de empresa

mediana que está llevando adelante PFR, siendo una de las prácticas contempladas la ampliación del permiso de maternidad en siete días y el de paternidad en dos, sin reducción de salario. Otro ejemplo de este tipo de medidas es el aumento del periodo de baja por maternidad (una semana más) y paternidad (cinco días) que ha instituido la empresa Microsoft Ibérica, también ganadora del Premio Madrid Empresa Flexible 2006 pero en la categoría gran empresa.

En un sentido similar a lo comentado anteriormente, los **permisos de lactancia** se implantan para que las madres puedan dedicar un periodo de tiempo a esta tarea más allá de lo establecido por la ley. Una modalidad que utiliza la empresa Nokia es combinar el permiso de lactancia con la baja por maternidad que, de hecho, es más amplia que la establecida legalmente<sup>7</sup>, pudiendo las madres convertir las horas de lactancia en un alargamiento de la baja por maternidad.

Asimismo, cabe mencionar la **excedencia para atender hijos pequeños** que es una práctica por la cual los padres pueden acordar y solicitar una excedencia para el cuidado de niños generalmente en edad preescolar. Si bien se conserva el puesto de trabajo al volver de la excedencia, deben renunciar al cobro de su sueldo durante ese periodo. De igual manera suelen funcionar las excedencias para **cuidados especiales** de hijos enfermos o discapacitados o de progenitores enfermos o dependientes a su cargo.

El **período o tiempo sabático**, como explican Caballero Bellido (s/d) y Chinchilla, Polemans y León (2003), suele estar generalmente disponible para empleados con algún grado de antigüedad y supone que éstos pueden ausentarse del trabajo por un lapso largo de tiempo (entre tres meses y un año) previamente acordado. Está garantizado el puesto de trabajo y cobran un porcentaje del sueldo durante el periodo de ausencia en el trabajo. Otra medida a mencionar es la posibilidad de tomar **vacaciones no pagadas** acordando con el empleador el periodo adicional de vacaciones.

---

<sup>7</sup> Además, existe la posibilidad de que las madres se acojan a una baja por un año en caso de haber dado a luz a trillizos.

La **flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas** fuera de periodos vacacionales (a las que se pueden acoger los empleados previo acuerdo con su superior), los **bancos de tiempo** (posibilidad de intercambiar sueldo por tiempo libre o viceversa), el **tiempo libre para asuntos personales** (cierto número de horas ofrecidas mensual o anualmente por la empresa para que los empleados puedan atender cuestiones personales), el **abandono del lugar de trabajo por emergencia familiar** (sin necesidad de justificar la ausencia con anterioridad) y los **días libres por razones personales** (la empresa permite que los empleados gocen de periodos libres de tiempo, remunerados o no, para atender obligaciones familiares/personales sin necesidad de recurrir a los días de vacaciones) son otra serie de medidas concretas que tienden a hacer más compatible la dedicación a la familia y al trabajo. Respecto a estas prácticas flexibles cabe mencionar el caso de la empresa de consultoría Otto Walter en la que todos los empleados cuentan con cinco mañanas y cinco tardes para atender temas personales, además de existir la posibilidad de tomarse, cada dos meses, un día libre. Otro caso que puede mencionarse es el de la empresa Sanitas que, entre otra variada serie de medidas, brinda la posibilidad a su plantilla de ausentarse del lugar de trabajo por emergencia familiar sin necesidad de justificación previa y para acudir a consultas médicas, recuperando posteriormente el tiempo.

Como dijimos con anterioridad, la flexibilidad en el espacio conlleva una nueva forma de organizarlo y en muchas ocasiones puede no requerir de la presencia física del empleado en el lugar de trabajo. Las nuevas tecnologías de la comunicación están facilitando y aumentando las posibilidades de trabajar a distancia. Con medidas tales como la **flexibilidad en el lugar de trabajo** y el **trabajo desde casa** el empleado se ve favorecido por poder desarrollar sus tareas desde despachos satélites cercanos a su lugar de residencia o directamente desde casa. Muchos puestos de trabajo pueden adaptarse a estas modalidades que ayudan a optimizar el tiempo de trabajo, dado que el empleado distribuye sus tareas en función de sus necesidades, sin tener que hacer largos y costosos desplazamientos y sin pérdidas de tiempo por los problemas de congestión.. El denominado **teletrabajo** o los **teledespachos en casa** además de liberar al empleado de la presencia física en la empresa suponen que los mismos están equipados con los medios necesarios (teléfono, fax, ordenador, conexión a Internet y a

la Intranet de la empresa) para interactuar a distancia mediante videoconferencias con sus colegas y compañeros, con clientes, proveedores, etc. de otras ciudades para evitar desplazamientos y viajes. La consultora Otto Walter, por ejemplo, brinda flexibilidad espacial total al personal que se desempeña como consultor. Asimismo, en Nokia, parte de la plantilla nunca va a la oficina ya que está disponible la posibilidad de trabajar desde casa y el teledespacho. En Putzmeister, empresa multinacional del sector de la fabricación de máquinas para la construcción, se han implantado una serie de PFR entre las que se destaca la posibilidad de trabajar a distancia gracias al teletrabajo, siendo una medida especialmente utilizada por las mujeres después de su maternidad.

Otra manera de organizar flexiblemente el trabajo es mediante los **puestos compartidos**. Ésta práctica posibilita a dos o más personas compartir un mismo puesto de trabajo con todo lo que ello implica en materia de responsabilidades, obligaciones, salario y vacaciones. Según explica Caballero Bellido (s/d) una modalidad consiste en asumir funciones completas ejercidas a tiempo parcial, lo que favorece la flexibilidad, el apoyo mutuo y asegura la continuidad del trabajo en caso de baja de alguna de las partes. El trabajo compartido permite el mantenimiento de la categoría profesional del puesto con los consiguientes beneficios laborales, cosa que impide la jornada laboral reducida.

La idea de que la empresa, además de las diversas formas de flexibilidad antes mencionadas, ofrezca **servicios, beneficios sociales o ayudas para el cuidado de personas dependientes** se sustenta en la intención de reducir o aliviar la carga de trabajo fuera de la empresa. La finalidad aquí es contribuir a que los empleados mejoren su calidad de vida, disminuyan sus preocupaciones y el estrés que produce la solución de determinados problemas domésticos. Un tipo de servicios orientado a brindar soluciones respecto al cuidado de los niños mientras sus padres cumplen con su jornada laboral son las **guarderías** para los hijos de los empleados, bien en el lugar de trabajo o bien en las inmediaciones del mismo, ya sea en forma gratuita o subvencionada por parte de la empresa. El servicio de guarderías a cargo de la empresa puede prestarse en ocasiones como un servicio propio o concertado a través de empresas externas. Sin duda tiene la ventaja de reducir una de las principales causas de



estrés en empleados e incide positivamente en eliminar la impuntualidad laboral. Otra modalidad puede ser que la empresa ofrezca a sus empleados acuerdos ventajosos logrados con guarderías para el cuidado de los hijos del personal. Relacionado con el cuidado de los niños, otro tipo de servicio es que la empresa recopila y pone a disposición de los empleados la **información sobre guarderías**, así como también respecto al **cuidado de personas mayores y dependientes**. Cabe mencionar también como otro servicio factible de ser ofrecido por la empresa a sus empleados las **ayudas económicas para gastos por cuidado de hijos** y también de **personas mayores**, tanto en dinero como en vales o cheques especiales. La provisión o pago de servicios de guardería o cuidado de niños, personas mayores o dependientes durante los viajes de trabajo u horas extras es otra modalidad de políticas que ayudan a conciliar la esfera familiar con el trabajo fuera de casa. Así por ejemplo, en la empresa Editorial Francis Lefebvre se entrega a los empleados una suma mensual de treinta euros para afrontar los gastos de guardería de los hijos menores de tres años. Igualmente, los empleados de Nokia disponen de cien euros al mes, durante once meses para el pago de guarderías para niños de hasta tres años. También cabe mencionarse el caso de la entidad financiera Banesto, que ha acordado con una cadena de guarderías ciertas ventajas a disposición de los empleados de la firma tales como la eliminación del pago de matrícula, material escolar o dos horas extras por motivos de trabajo o imprevistos de los padres; y en las ciudades donde no hay guarderías concertadas se ofrece una ayuda económica para el cuidado de niños o personas dependientes.

Otros servicios ofrecidos por la empresa a su plantilla que ayudan a las personas a afrontar situaciones familiares difíciles o inesperadas son los **planes de pensiones**, los **seguros de vida**, los **seguros médicos**, la **ayuda financiera**, el **pago de comedor** o **servicios personales** o **domésticos** (tales como tintorería, aparcamiento, restaurante, etc.). Un ejemplo de este tipo de medidas lo podemos encontrar en Francis Lefebvre que dispone de médico gratuito que pasa consulta en las oficinas un día a la semana; y en la empresa Nokia que cuenta con una empresa externa que funciona como una central de proveedores que facilita a los empleados de la compañía diversos servicios que van desde la fontanería y cerrajería hasta abogados y cursos de gestión del tiempo y del estrés. Otro caso es el de Sanitas que ofrece a su plantilla beneficios

extrasalariales tales como planes de jubilación, de pensiones, seguro de vida y accidente, seguro médico para el empleado y su familia, etc.

Asimismo, cabe citar los **programas de becas**, la **organización de actividades** educativas y culturales para las familias, otras **actividades lúdicas**, el **coche de la empresa**, **gimnasio**, etc. Ilustra este tipo de políticas las acometidas por Ediciones Francis Lefebvre, donde sus empleados se benefician de descuentos en los libros de texto para sus hijos, como así también de descuentos en excursiones infantiles. La empresa Coca-Cola ofrece entre sus PFR servicios a los empleados tales como: comedor subvencionado por la empresa, parking para todos los empleados, gimnasio dentro de las instalaciones, entre otras medidas de este estilo.

Además de las variadas formas de flexibilidad y de servicios, beneficios y ayudas, las empresas pueden brindar otra serie de apoyos que tiendan a mejorar el modo como los empleados resuelven su desarrollo familiar, personal y laboral. Las medidas de apoyo consisten en ofrecer **asesoramiento personal y profesional** los trabajadores, **adaptar el trabajo a las necesidades familiares**, y también poner a disposición de los empleados **planes de formación y capacitación**. La idea aquí es solucionar o prevenir los conflictos emergentes de la compaginación del trabajo con la vida familiar y ofrecer herramientas que ayuden a resolver algunos problemas que son generalmente fuente de estrés y falta de motivación. Entre las prácticas de **asesoramiento personal y profesional** cabe citar el asesoramiento legal, financiero/fiscal, psicológico/familiar, de carrera o trayectoria profesional, el asesoramiento a expatriados, etc. en el que se considera de forma explícita la situación familiar. Muchas veces estas medidas están integradas en los denominados programas de asistencia a empleados que funcionan como un servicio de asesoramiento integral (prestado directamente desde la empresa o subcontratado) que ayuda a solucionar problemas de productividad asociados a la situación personal y familiar de las personas. La **adaptación del trabajo** a las necesidades familiares implica que se reduce o modifica temporalmente la carga de trabajo o las responsabilidades del empleado, manteniendo su puesto, hasta que se superen ciertos cambios o problemas familiares (nacimientos, separaciones, etc.). Asimismo, otra forma es la rotación temporal o cambio a un puesto que se adapte mejor a las circunstancias personales y familiares del empleado.

Respecto a la **formación y capacitación** como otra manera de apoyar a los empleados en diversas etapas especiales de la vida familiar y laboral pueden destacarse los **cursos de gestión del tiempo, de conflictos trabajo-familia, y del estrés, los cursos prenatales, sobre la educación de los hijos, sobre nutrición**, etc. Las medidas de servicios que ofrece la multinacional Coca-Cola a su plantilla en España incluyen por ejemplo ciclos de nutrición y vida saludable, de educación infantil y una escuela de padres. Puede también mencionarse a la firma Putzmeister que entre sus PFR cuenta con medidas de apoyo profesional y familiar que consisten en el asesoramiento de carrera en función de la situación familiar, cursos de conciliación trabajo/familia, la organización de diferentes eventos sociales y deportivos de carácter familiar, la asesoría a expatriados, etc.

Adicionalmente, entre las medidas de apoyo al empleado pueden mencionarse la **mentoría profesional** (medio de desarrollo individual basada en la asignación de una persona con experiencia en la organización, que ayuda a comprender temas personales, organizativos o políticas que afecten a su desempeño) y los **programas de salud** a cargo de la empresa (orientados a generar un entorno de trabajo saludable: salud física, psíquica y relaciones satisfactorias entre las personas). Este tipo de medidas son habituales en empresas como Banesto que además del seguimiento y asesoramiento de cada uno de los empleados por parte de un gestor que le es asignado, cuenta con cursos de gestión del tiempo, de igualdad de oportunidades o cursos preventivos de gestión del estrés.

Como puede observarse, si bien en las diferentes investigaciones se recaban medidas específicas a partir de las prácticas empresariales, no resulta fácil realizar un catálogo exhaustivo de PFR. En nuestro estudio hemos partido de considerar una serie básica de medidas relacionadas con:

- a) *La flexibilidad en horarios, permisos y excedencias*: flexibilidad días de permiso y/o ausencia por emergencia familiar; horarios de trabajo flexibles; permisos maternidad/paternidad (más allá de lo legalmente obligatorio); excedencia cuidado de hijos/familiar/enfermos.

- b) *La flexibilidad en el espacio y la organización del trabajo*: Trabajo a tiempo parcial; distribución flexible de las vacaciones y la posibilidad cumplir con su jornada laboral de forma no presencial<sup>8</sup>
- c) *Los servicios y ayudas para el cuidado de personas dependientes*: Guarderías para hijos de empleados de la empresa y apoyos o ayudas para el pago de cuidadores (niños o personas dependientes).
- d) *Otros servicios de apoyo al empleado*: Cursos de gestión del tiempo, del estrés, de los conflictos, gestión de calidad en el trabajo, etc.

Se ha pretendido deliberadamente no ser exhaustivos a la hora de enumerar las posibles prácticas para no propiciar su encasillamiento y adjudicación de un rótulo que no de espacio al reconocimiento de formas novedosas y medidas innovadoras en la materia a la hora de encuestar a las empresas objeto de nuestro estudio. Sobre este aspecto se profundizará en el capítulo 4.

Ahora bien, volviendo al papel que las PFR tienen en las empresas que llevan a cabo una estrategia de RSC cabría ahondar en las explicaciones respecto a por qué y cómo estas políticas suponen un beneficio para la empresa y no un coste. A ello se dedica el próximo apartado.

---

<sup>8</sup> Teleespacho, videoconferencias, trabajo desde casa, etc.

**Tabla N° 2.1: Sistematización de las medidas y prácticas que la literatura empírica enuncia como PFR.**

Estudios efectuados por el IESE		Caballero Bellido		Investigación de CCOO.	
Tipos	Medidas			Tipos	Medidas
<i>Flexibilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el tiempo: horario laboral flexible, media jornada, tiempo parcial, jornada laboral reducida, semana laboral comprimida, horas anuales.</li> <li>• En permisos y excedencias: abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar, tiempo libre para formación, Permiso de lactancia más allá de lo estipulado por ley, reintegración después de un período de permiso, permiso por paternidad/paternidad más allá de lo estipulado por ley, otras medidas de flexibilidad a “largo plazo”.</li> <li>• En el espacio: trabajo en casa (teledespacho), flexibilidad en el lugar de trabajo, videoconferencias.</li> </ul>	<i>Flexibilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios flexibles.</li> <li>• Teletrabajo.</li> <li>• Semanas laborales comprimidas.</li> <li>• Horas por año.</li> <li>• Puestos compartidos.</li> <li>• Reducción de jornada.</li> <li>• Trabajo a tiempo parcial.</li> </ul>	<i>Flexibilidad del tiempo de trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad de entrada y salida, jornadas continuas, bolsa de horas, semana comprimida, periodos sabáticos, vacaciones a la carta no remuneradas, ampliación de permiso familiar, jornada mensual basada en objetivos, política de luces apagadas.</li> </ul>
<i>Servicios</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el cuidado de familiares: servicio de guardería, información de guarderías y de colegios, información sobre centros de ancianos y discapacitados, provisión o pago de servicios de cuidado.</li> </ul>	<i>Políticas excepcionales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja por maternidad/paternidad.</li> <li>• Excedencia para atender a los hijos.</li> <li>• Días libres por razones personales.</li> <li>• Baja por enfermedad, cuidados especiales.</li> <li>• Tiempo sabático.</li> <li>• Vacaciones no pagadas.</li> </ul>	<i>Organización del trabajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teletrabajo, videoconferencias, incremento nivel de competencia mediante formación (presencial o a distancia), traslado puesto de trabajo más cerca del domicilio, acceso portales de información, acceso a Internet para fines personales.</li> </ul>
<i>Apoyo al empleado</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación del puesto de trabajo</li> <li>• Asesoramiento personal para la adaptación a una situación familiar nueva o difícil. Apoyo profesional: asesoramiento de psicológico, financiero/fiscal, legal o a trabajadores inmigrantes, asesoramiento de trayectoria profesional.</li> </ul>	<i>Servicios</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guarderías.</li> <li>• Ayudas económicas para gastos por cuidado de hijos/as y personas mayores.</li> <li>• Servicios de información.</li> <li>• Beneficios extrajurídicos.</li> <li>• Formación, mentoría profesional y cheques servicio.</li> </ul>	<i>Beneficios sociales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios personales, ayudas financieras, escolares, becas, pago comedor, organización de actividades educativas y culturales, parking gratuito o subvencionado</li> </ul>
<i>Beneficios sociales o extra-salariales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de vida, ticket restaurante, seguro médico para familiares, plan jubilación, seguro médico por accidentes, outplacement, retribución a la carta.</li> </ul>	<i>Apoyo profesional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de salud.</li> <li>• Programas de asistencia a empleados.</li> </ul>	<i>Ayuda cuidado personas dependientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación de guarderías en los centros de trabajo, ayuda pago guardería, acuerdos ventajosos con guarderías, programas de apoyo integrales a los trabajadores.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### **2.4. ¿Pueden ser las PFR un elemento diferenciador y estratégico para mejorar resultados empresariales?**

De acuerdo a lo que se ha dicho hasta aquí, las empresas tienen un papel en la economía de mercado relacionado con la maximización del valor social, ello supone que si bien obtener beneficios para sus propietarios es la finalidad última de la empresa, ésta tiene que crear valor para el conjunto de las partes interesadas. La RSC tiene así un papel importante en la economía de mercado dado su contenido valorativo, su estructura determinada por una gama amplia de relaciones con los *stakeholders* y su implicación como proceso que se manifiesta en una estrategia de largo plazo que involucra todos los aspectos empresariales. Asimismo, se ha dicho que la RSC resulta beneficiosa para la empresa en el mediano y largo plazo y que por ello no es posible entenderla principalmente como un coste adicional. Lo dicho se aplica, por tanto, a las PFR por constituir un aspecto interno de la RSC.

Sin embargo, no basta con la aseveración antes realizada, sino que cabe reflexionar un poco más sobre ésta. El argumento de que las PFR resultan beneficiosas para la empresa puede sustentarse a partir de dos explicaciones, la primera de ellas se centra en el capital reputación y la segunda, complementaria a la anterior, pero de suma importancia, se basa en el impacto de las circunstancias personales de los trabajadores sobre su propia eficiencia y, consecuentemente, sobre la competitividad empresarial.

Profundicemos en la primera explicación. Como se ha dicho en el apartado anterior, las PFR forman parte de una estrategia más amplia de RSC que tiene, entre otras virtudes, la de poner en valor el capital reputación del que dispone la empresa. La reputación permite a la empresa diferenciarse de la competencia y al ser el principal generador de confianza permite capturar y retener mercados y trabajadores más cualificados, así como otros recursos vitales para el desarrollo y supervivencia de la empresa tales como nuevos accionistas, proveedores, etc. El capital reputación se constituye así en un intangible vital para mejorar la competitividad empresarial llevando a que la compañía que pretenda ser competitiva dedique esfuerzos e inversiones en hacer crecer este capital.

Además, la satisfacción en el trabajo puede tener origen en el prestigio y buena imagen de la que goce la empresa. Como es bien sabido, la satisfacción en el trabajo no sólo reside en la remuneración obtenida, sino que existen numerosas características intangibles del trabajo que, en combinación con la situación personal de cada empleado, pueden ser fuente de satisfacción. Una buena reputación corporativa puede hacer que los empleados se sientan responsables y orgullosos de trabajar para la empresa, constituyendo esto una fuente importante de motivación y satisfacción laboral.

Las ventajas que supone para la empresa actuar de una manera responsable con los trabajadores y sus familias se identifican con los efectos externos que para la compañía tienen las PFR que según Muñoz Torres (2004: 374) son: la mejora de la *imagen de la empresa*, la mejora de su reputación y la mayor fidelidad entre empleados, clientes, el resto de los *stakeholders* y frente a la sociedad. Por tanto, desde el punto de vista del capital reputación, las PFR son un elemento diferenciador para crecer y desarrollarse en un entorno cada vez más competitivo y dinámico.

Esta última aseveración se complementa con la segunda explicación que inicialmente ofrecíamos: la situación personal de los empleados impacta directamente sobre la competitividad de la empresa. Esto último indica que para responder a la pregunta que encabeza este apartado se requiere reconocer que la insatisfacción, el estrés y otros problemas -derivados de condiciones laborales poco aptas para la conciliación entre la vida personal y laboral- tienen consecuencias negativas (absentismo, falta de compromiso, retrasos, entre otras) en la gestión empresarial y por ende en sus resultados.

En una investigación reciente sobre la satisfacción vital en los trabajadores españoles (Ahn, 2005) se llegó a la conclusión de que existe un conjunto de características intangibles del puesto de trabajo que suelen ser más importantes que el salario y que repercuten en los niveles de satisfacción. En este conjunto de elementos intangibles el citado estudio incluye, entre otros, el orgullo en el trabajo, su utilidad social, el entorno laboral y el nivel de estrés en el trabajo.

Pero además, la satisfacción en el trabajo puede estar influida por la situación personal del trabajador que incide en su comportamiento dentro de la empresa y por tanto en su eficiencia. De hecho, existe una relación inversa entre el conflicto vida familiar y laboral y la satisfacción personal y laboral de los empleados según lo demuestra el estudio de Kossek y Ozeki del año 1998. Además, otra serie de investigaciones empíricas han puesto de manifiesto que, efectivamente, la presencia de prácticas conciliadoras decanta en mayores posibilidades de equilibrio entre trabajo y familia y en una mayor satisfacción en el trabajo (Hammer et al., 1997, Parasuraman et al., 1997 y Sazstein et al. 2001 citados de De Luis Carnicer, et al., 2002).

Por otra parte, la presencia de hijos dependientes, las largas jornadas de trabajo, los tiempos de desplazamiento y la ausencia de flexibilidad en los días de trabajo constituyen situaciones especiales que redundan en la dificultad de compaginar trabajo y familia, especialmente para las mujeres. Esta situación se corrobora para el caso español (Ahn, 2005) y también para el caso de otros países. Al respecto cabe citar una encuesta efectuada en Estados Unidos en 2002 en la que se mostró que el 70% de los encuestados admitieron ‘no tener equilibrio entre su vida personal y laboral’, y más del 50% indicó ‘estar buscando un nuevo trabajo por esa causa’, según explican Gómez y Martí (2004).

Otro dato significativo es el que revela un estudio internacional realizado en 24 países en 2001 (CREADE, 2001) donde se encontró que una amplia mayoría de los directivos encuestados (el 64%) estarían dispuestos a ‘renunciar a salario a cambio de disponer de más tiempo libre’, llegando este porcentaje a elevarse al 70% entre las mujeres y entre los mayores de 45 años. En efecto, el problema es particularmente importante para el caso de las mujeres. Según un estudio de caso en la empresa Du Pont<sup>9</sup>, la mayoría de las mujeres entrevistadas manifestaron su intención de ‘buscar otra empresa que brinde mayores posibilidades de conciliación’.

---

<sup>9</sup> Citado por De Luis Carnicer, et al. (2002).



Entre los problemas más acuciantes originados por la falta de medidas empresariales que mejoren el equilibrio entre el trabajo y vida personal y que afectan directamente a la gestión de la firma, podemos mencionar la dificultad para atraer personas cualificadas y retenerlas a su servicio, la consecuente alta rotación de la plantilla, problemas para trasladar empleados a otras ciudades, absentismo y llegadas tarde, entre otros.

Respecto a la dificultad para atraer cierto perfil de empleados y el abandono de la empresa por parte de los mejores y más capacitados a causa de las dificultades para conciliar, Chinchilla, Polemans y León (2003) revelan que para el 17% de las empresas por ellos encuestadas en 2002 el primer problema derivado de la falta de conciliación entre la esfera personal y la laboral resultó ser el de ‘encontrar empleados clave’. Además, en el citado trabajo los autores hallaron que para el 21% de las empresas encuestadas el conflicto entre vida laboral y familiar de los empleados redundaba en ‘absentismo’, para el 19% en problemas de ‘alta rotación de la plantilla’, para el 14% en estrés, para el 10% de ellas esa situación se traduce en la ‘dificultad de trasladar a los empleados a otras ciudades’ y en la ‘reticencia de éstos a viajar’, en el 7% de los casos. En una publicación de 2005 Chinchilla y León aportan que en las grandes empresas los principales problemas, muchas veces derivados de la falta de equilibrio entre la esfera personal y laboral, son el ‘absentismo’ (21%), la ‘falta de compromiso’ por parte de la plantilla (15%), ‘llegar tarde’ (12%), la ‘dificultad para trasladar a empleados’ (12%) para ‘contratarlos’ (9%), ‘para que viajen’ (8%), el ‘estrés y rotación’ (10%).

Ciertamente, la escasez en el mercado de trabajo, la necesidad de atraer personal clave y con talento, de comprometer a la plantilla para disminuir el absentismo y la rotación son algunas de las cuestiones que afectan la gestión empresarial e impulsan a las empresas a implantar políticas familiarmente responsables. Sin embargo, suele primar entre las empresas una visión de corto plazo que privilegia los costes asociados a estas políticas más que sus ventajas a mediano y largo plazo; impidiéndoles comprender la verdadera dimensión del problema y las repercusiones negativas que el mismo tiene sobre la productividad y los beneficios empresariales.

Si bien los directivos son proclives a implantar PFR en las empresas (ya que el 90% creen que ‘un buen equilibrio entre la vida personal y profesional mejora el rendimiento en el trabajo’, siendo esta opinión fuertemente mayoritaria -95%- entre los directivos de recursos humanos -en tanto responsables de empresa- los que consideran además que ‘ayudar a los empleados a conseguir este equilibrio beneficia tanto a la empresa como al empleado’ y que ‘es posible ofrecer flexibilidad en el trabajo sin perder eficiencia’ -95%-) más del 90% de los directivos manifiestan tener dificultades para compaginar su vida profesional y familiar y que las medidas de flexibilidad que ofrecen las empresas son, generalmente, minoritarias a excepción de algunos tipos de medidas como el trabajo a tiempo parcial o las vacaciones flexibles (CREADE, 2001).

Las implicaciones negativas que tiene para las empresas la situación personal de los trabajadores a raíz de la falta de conciliación y la visión de corto plazo que suelen privilegiar las empresas cuando analizan el problema no son compatibles. Como se dijo antes, la RSC y por tanto sus medidas puntuales, no pueden ser justificadas en el corto plazo sino que impregnan el contenido, la estructura y la gestión de la empresa con una visión de largo plazo.

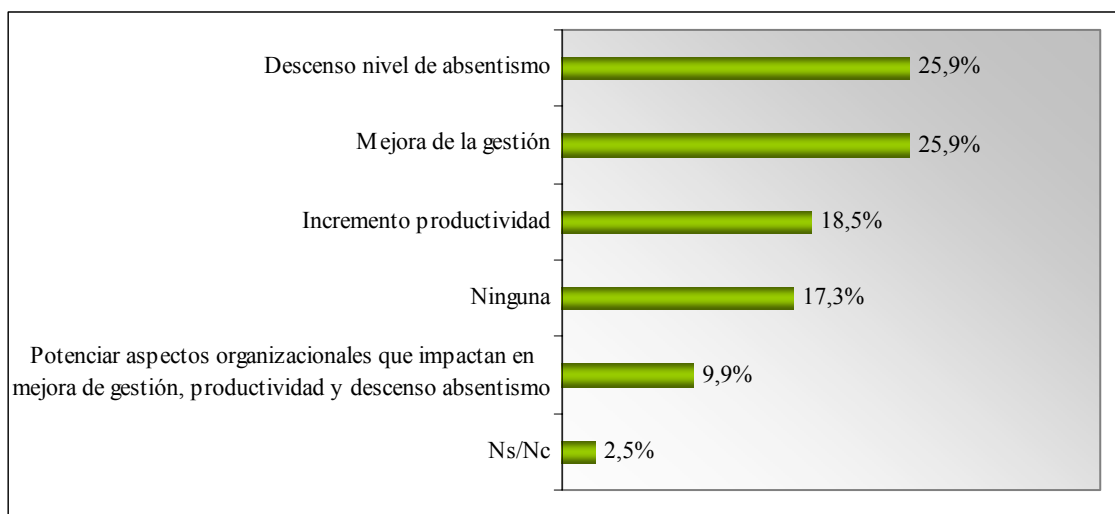
Los efectos beneficios de las PFR que afectan internamente a la empresa son, según Muñoz Torres (2004: 374): *el incremento de la productividad y de la calidad del trabajo, la reducción de los costes, la capacidad empresarial para atraer y retener a los trabajadores mejor cualificados* (en ello también hace hincapié la Comisión Europea, 2001), *el aumento del compromiso en el desempeño y lealtad hacia la empresa* (lo que puede contribuir a la disminución de las bajas y del absentismo).

A partir del concepto de “empresa familiarmente responsable” -utilizado para designar a las compañías que son sistemáticamente enriquecedores, que teniendo políticas familiarmente responsables gozan de una cultura que impulsa la utilización de las mismas mediante una estrategia, el liderazgo, la comunicación y la responsabilidad como facilitadores de esta cultura familiarmente responsable- Chinchilla, León y Tarrés (2004) aluden a que los beneficios empresariales ligados a este concepto son tanto para la propia empresa como para los empleados de ésta. Entre los impactos

positivos que recaen sobre la firma, estos autores mencionan, entre otros, el incremento de la motivación de los empleados, el mayor grado de compromiso en el desarrollo y la productividad en la compañía, la reducción del estrés de los empleados, la reducción de costes derivados de la rotación voluntaria y bajas laborales, la posibilidad de preservar e incrementar la *imagen pública frente a clientes y potenciales clientes* (externos e internos), incremento de la competitividad empresarial, etc. Asimismo, para estos autores las empresas familiarmente responsables generan efectos positivos sobre los empleados, entre los que incluyen la mejora de la autoestima y de la motivación, la reducción de costes familiares, del estrés y de las enfermedades, un mayor grado de inmunidad frente a infecciones y enfermedades (bajas laborales), una mayor satisfacción interna por la conciliación de la vida familiar y laboral y la posibilidad de trabajar en un entorno más “natural” y de forma más comprometida.

En otro estudio, particularmente dirigido a las empresas madrileñas, se alude a que la implantación de medidas que posibiliten la conciliación entre el trabajo fuera del hogar y la familia refuerza el sentimiento de pertenencia a la empresa por parte de los empleados, incrementa la probabilidad de contar con una plantilla estable, al tener una plantilla satisfecha se elimina el riesgo de rotación del personal, posibilita la oportunidad de contar con mayor número de mujeres en plantilla, y redundando en una mejora en el rendimiento (CC.OO., s/d: 25 y 26). Las consecuencias positivas de la implantación de PFR que las empresas identifican son la mejora de la gestión, en el descenso del nivel de absentismo y en el incremento del nivel de productividad, así como en otra serie de mejoras organizacionales que han incidido directamente en los tres aspectos antes nombrados (véase Gráfico N° 2.1)

**Gráfico N° 2.1: Consecuencias positivas de implantar PFR según un grupo de empresas en el municipio de Madrid.**



Fuente Comisiones Obreras (s/d) *La conciliación y las empresas madrileñas*.

Puede citarse el ejemplo de la empresa norteamericana Starbucks que en su estrategia empresarial, además de otras medidas, incluyó la asistencia médica para todos los empleados ya sean a tiempo parcial o completo. Esta medida brindó apoyo, seguridad y tranquilidad a la plantilla traduciéndose en una mayor estabilidad y consecuentemente, significó para la empresa un importante ahorro en formación. De hecho, el coste de la póliza anual de asistencia médica de un trabajador es la mitad de lo que suponen los gastos de formación de un nuevo empleado (Francés, 2004).

En España, Microsoft Ibérica, tras haber detectado una tasa de rotación muy alta entorno al 7% que estaba provocando la fuga de un grupo muy valioso de profesionales (por falta de tiempo personal), e implantar un plan de conciliación, la rotación ha caído hasta el 3%. Además, en los dos últimos años la empresa ha conseguido el mayor volumen de ventas de su historia.

En España la empresa de seguros privados de asistencia médica Sanitas ha podido comprobar los resultados beneficiosos que le reportan las PFR, entre ellos se puede mencionar que su índice de rotación durante el año 2004 fue del 1,83%, frente al 5% del sector, que el índice de absentismo registrado durante el mismo año fue del 3%, cuando

el promedio del sector se ubicó en el 5% y que el índice de productividad/rentabilidad por persona en plantilla fue asimismo el más alto del sector<sup>10</sup>.

De igual manera puede mencionarse que la empresa Nokia, gracias a las PFR de flexibilidad de espacio, es decir a la posibilidad de trabajar a distancia y el teledespacho, las videoconferencias y conferencias telefónicas, ha llegado a ahorrar hasta un 50% en viajes. En la misma compañía, las medidas de apoyo profesional, tendientes a disminuir el estrés en la plantilla, han repercutido en la casi desaparición de las bajas por estrés.

Otro caso a destacar es el de la empresa Putzmeister, a quien la introducción de políticas de conciliación de la vida familiar y laboral ha ayudado a responder de forma adecuada a los retos y cambios de la sociedad moderna y ello ha ido acompañado de un incremento importante en la facturación del orden del cien por ciento en 2004 en comparación con 1999, y de otros beneficios tales como el incremento de hasta un 80% en el grado de satisfacción de las mujeres que trabajan en esa empresa o que la tasa de natalidad entre la plantilla se acerque a dos hijos por pareja<sup>11</sup>.

Como se puede ver, diversas investigaciones empíricas, la literatura especializada en RSC y particularmente en PFR y la experiencia de algunas empresas parecen coincidir en que estas políticas repercuten en provecho de la empresa que decide acometerlas y de sus empleados, mediante la puesta en valor del capital reputación y la eliminación de las situaciones laborales que dificultan un adecuado equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. Pese a ello y pese también a ser evidentes las consecuencias negativas que muchas empresas, directivos y empleados sufren por no poder compaginar satisfactoriamente su vida familiar y laboral, las medidas empresariales para solucionar el problema parecen todavía ser escasas e incipientes en el contexto español. En el Capítulo 3 se indagará con más detalle el estado de la cuestión en España según la literatura especializada e información recolectada en fuentes primarias y secundarias, mientras que en el Capítulo 4 se procederá a analizar la situación según los resultados del estudio de campo especialmente diseñado para esta investigación.

---

<sup>10</sup> Según los datos expuestos en Chinchilla y León (2005).

<sup>11</sup> Datos extraídos de Chinchilla y León (2005).

### **3. LAS DEMANDAS DE CONCILIACIÓN Y LAS PFR COMO RESPUESTA: ALGUNAS EVIDENCIAS**

En España, el tema de las PFR como dimensión interna de la RSC es novedoso. Hace apenas pocos años han comenzado a estudiarse las características del conflicto existente entre la esfera familiar y laboral de las personas y las medidas para solucionarlo, aunque su impacto sobre la economía en general, en variables como la tasa de empleo, y sobre el sector empresarial, sobre aspectos que afectan a su competitividad y cómo están enfrentando este conflicto, si es que lo hacen, son cuestiones escasamente estudiadas.

Los nuevos retos a los que se enfrentan las empresas en el contexto económico y social actual y futuro están requiriendo de un cambio de enfoque de las relaciones externas entre empresa y sociedad e internas, entre empresa y empleados. La lógica empresarial está cambiando hacia un nuevo papel de las empresas en la economía y la sociedad que no se conforma con no perjudicar su entorno y al resto de agente implicados, sino que va más allá, encuentra en su comportamiento responsable la posibilidad de conservar y hacer crecer su capital social y reputación.

En el presente capítulo se discutirán estas cuestiones. Primeramente expondremos algunas evidencias respecto a las repercusiones negativas sobre la empleabilidad de las personas que tiene la necesidad de atender tanto a la esfera familiar como a la laboral.

Este asunto es de interés tanto para las empresas como para el sector público que mediante las políticas de igualdad y de empleo, o mediante medidas concretas aplicadas a las administraciones públicas, pretenden dar vías de solución al problema. Sin embargo, dado que el interés de este estudio son las prácticas empresariales responsables hacia los empleados y sus familias no se indagarán las políticas públicas<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Sobre ello cabe destacar el trabajo de L. Flaquer (2000).

### **3.1. Evidencias sobre la necesaria existencia de PFR en las empresas en España**

El problema que para muchas personas representa equilibrar adecuadamente la esfera laboral y familiar se ha puesto de relieve en el contexto español de la mano de un proceso mucho más amplio de cambio social. El mismo se caracteriza por la nueva percepción que los ciudadanos tienen en relación a lo que significa el trabajo y por evidenciarse una creciente superación de la especialización de roles por género, particularmente en lo que concierne a las actividades remuneradas en el mercado frente a una continuidad de papeles en la esfera doméstica. En efecto, la paulatina pero creciente incorporación de la mujer al mercado de trabajo y el mayor número de hogares de doble ingreso, en los que tanto varones como mujeres desarrollan su dimensión laboral, son ejemplos claros de que en algunos aspectos va superándose la tradicional especialización de varones y mujeres hacia las esferas profesional y doméstica respectivamente.

No obstante, es fácil también observar el desfase que existe entre las transformaciones aludidas y la persistencia de un patrón de organización tradicional de la vida familiar y doméstica caracterizado por el reparto desigual entre varones y mujeres de las responsabilidades en ese ámbito. Para miles de personas, dicho desfase se traduce en serias dificultades para organizar su vida diaria imponiendo una carga extra de trabajo que suele bien afectar las posibilidades de desarrollo en el mercado laboral, tanto en cantidad como en calidad, o bien suele impedir una satisfactoria atención de las cuestiones personales y familiares.

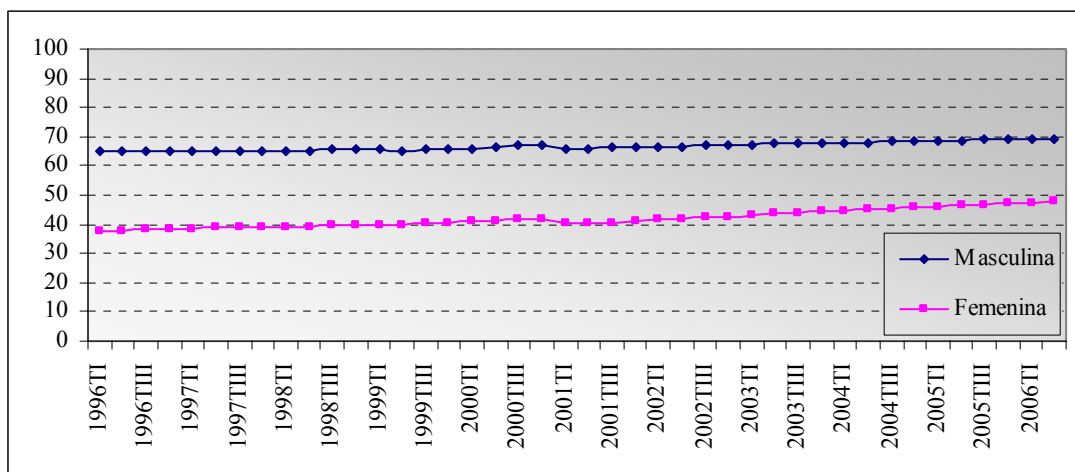
Profundicemos un poco más en las causas del problema. Progresivamente, el trabajo femenino ha dejado de ser un fenómeno más o menos intermitente, manifestándose cada vez con mayor independencia del matrimonio y de la maternidad, posibilitando así la continuidad<sup>13</sup> de la carrera laboral de las mujeres. Si bien la participación femenina en el mercado laboral se produce en España de forma algo tardía en relación con otras economías europeas, siendo particularmente intensa a mitad de los años

---

<sup>13</sup> Días Fernández y Llorente Marrón (2005) nos recuerdan que tradicionalmente, la pauta de comportamiento que ha caracterizado el trabajo remunerado de la mujer ha sido la ruptura del ciclo laboral luego del matrimonio y, muy especialmente después de la maternidad, para proseguir una vez finalizado el periodo de crianza y educación de los hijos.

ochenta, se aprecia su crecimiento progresivo y constante, aunque la tasa de empleo de las mujeres en nuestro país todavía es inferior a la europea, como más adelante detallaremos. En el Gráfico N° 3.1 puede verse que tanto la tasa de actividad femenina y masculina vienen evolucionando de forma ascendente, pero de manera mucho más marcada en el caso de las mujeres. A mediados de los años noventa este indicador suponía más del 37% de la población femenina total pero, actualmente, 48 de cada 100 mujeres es activa (es decir que son mujeres de más de 16 años que durante la semana de referencia están ocupadas –por cuenta propia o ajena- o están paradas –sin trabajo, en busca de trabajo y disponibles para trabajar).

**Gráfico N° 3.1: Tasa de actividad femenina y masculina en España. Primer trimestre de 1996 a segundo trimestre de 2006.**

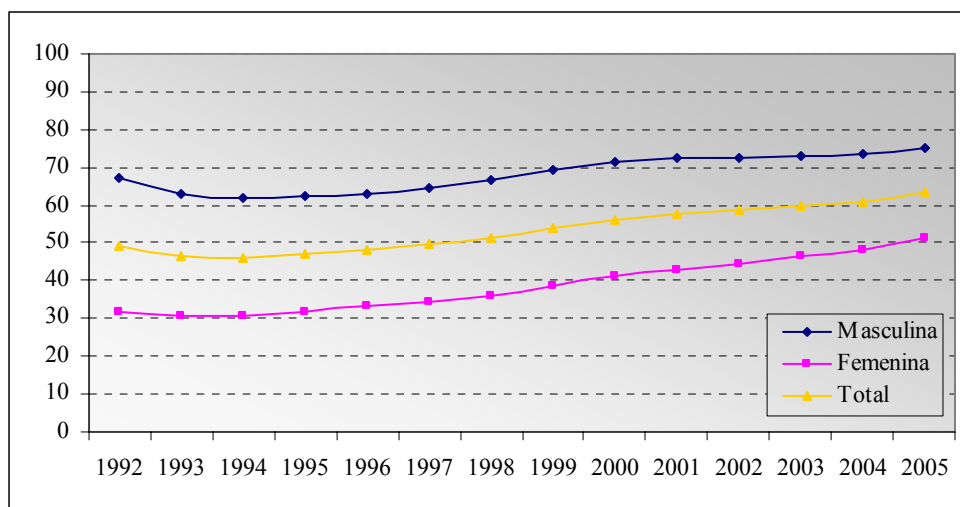


Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Permanente de Hogares del Instituto Nacional de Estadísticas.

Esa importante evolución en la proporción de mujeres activas ha venido acompañada del incremento de la tasa de empleo femenina. En el Gráfico N° 3.2 puede apreciarse que durante los últimos años dicha tasa presenta un crecimiento constante. Así, mientras la tasa de empleo masculina creció 8 puntos porcentuales desde 1992 hasta 2005, la diferencia que se registra en este indicador para el caso de las mujeres llega a casi 20 puntos. Esto significa que en 1992 estaban empleadas 31 de cada 100 mujeres en edades entre 15 y 64 años y en 2005 esta proporción asciende al 51,2%.



**Gráfico N° 3.2: Tasa de empleo en la población entre 15 y 64 años masculina, femenina y total. Años 1992 a 2005.**



Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat.

La aludida mayor participación de las mujeres en el mercado de trabajo puede interpretarse como una consecuencia de la afluencia de una serie de factores<sup>14</sup>. En primera instancia cabe señalar que el *aumento de los niveles educativos* de las mujeres lleva aparejado la elevación de los salarios reales que éstas pueden percibir por su trabajo en el mercado, con lo cual se incrementa para ellas el coste de oportunidad de no participar en el mismo. A ello se suman los *cambios en las preferencias y actitudes* que la sociedad tiene hacia el trabajo haciéndose cada vez más favorables a la participación femenina en el mercado y su fomento activo tanto desde la esfera privada como desde los espacios públicos nacionales y particularmente desde el seno de las instituciones europeas.

El *aumento de la productividad en el hogar* es otro factor que también está detrás de la mayor participación de las mujeres en el trabajo extradoméstico. En efecto, se viene incrementando la eficiencia en la ejecución de las funciones domésticas (comprar menos veces a la semana, realizar más rápido tareas como lavar la ropa o los platos, cocinar en menos tiempo, etc.) gracias a que el hogar se nutre de un conjunto cada vez

<sup>14</sup> La presente relación se basa en McConnell, Brue y Macpherson (2003).

más amplio y tecnológicamente más avanzado de bienes duraderos (lavadoras, frigoríficos, congeladores, lavavajillas, hornos, microondas, pequeños electrodomésticos, etc.). Esto último está relacionado además con el *mayor nivel y calidad de vida* del que disfrutaban las familias españolas desde las últimas décadas del siglo pasado. Por tanto, el intento de mantener y mejorar tales niveles de vida y la creciente complejidad de los bienes y servicios que las familias utilizan requieren de unos recursos monetarios que posibiliten el disfrute de estos bienes provistos por el mercado<sup>15</sup>, llevando a que cada vez más mujeres decidan trabajar fuera de casa a fin de obtener dichos recursos mediante el trabajo remunerado.

Otro aspecto del aludido cambio social que impulsa la mayor participación femenina en el mercado de trabajo y a la vez pone en evidencia los problemas para compaginar las actividades en dicho mercado con las responsabilidades y tareas personales y familiares es el *aumento de la inestabilidad matrimonial* y de las parejas. El empleo estable se convierte en un seguro de independencia para muchas mujeres que, en ausencia de éste, quedarían desprotegidas económicamente ante una situación de ruptura.

Por otra parte, el *descenso en las tasas de natalidad* supone una importante liberación del recurso tiempo para otros usos, tales como la dedicación a la carrera profesional. Sin embargo, no puede aseverarse que tal descenso en la natalidad sea una causa de la mayor participación femenina en el mercado de trabajo ya que ésta en realidad podría ser una consecuencia directa de la creciente incorporación femenina al trabajo remunerado y de las dificultades que tienen las mujeres trabajadoras para atender al cuidado de los niños por falta de medidas y políticas familiarmente responsables.

Asimismo, cabe señalar que los fuertes *cambios en la naturaleza y en los requerimientos de los puestos de trabajo* (gracias a las modificaciones del sistema productivo donde se privilegian cada vez más las habilidades y el conocimiento que la fuerza y la resistencia) a los que se adapta mucho mejor la fuerza laboral femenina,

---

<sup>15</sup> “(...) los productos industriales y la oferta de servicios públicos han reducido la flexibilidad de la economía doméstica para producir los bienes y servicios que sus integrantes necesitan. Si los miembros de la familia desean consumir esos bienes en el mercado, han de tener dinero, a través de la percepción de salarios o por otros medios” (Castaño *et al*, 1999: 23).

junto a la reducción de las jornadas laborales, son otra serie de factores que han favorecido la incorporación de la mujer en condiciones de mayor igualdad con los varones.

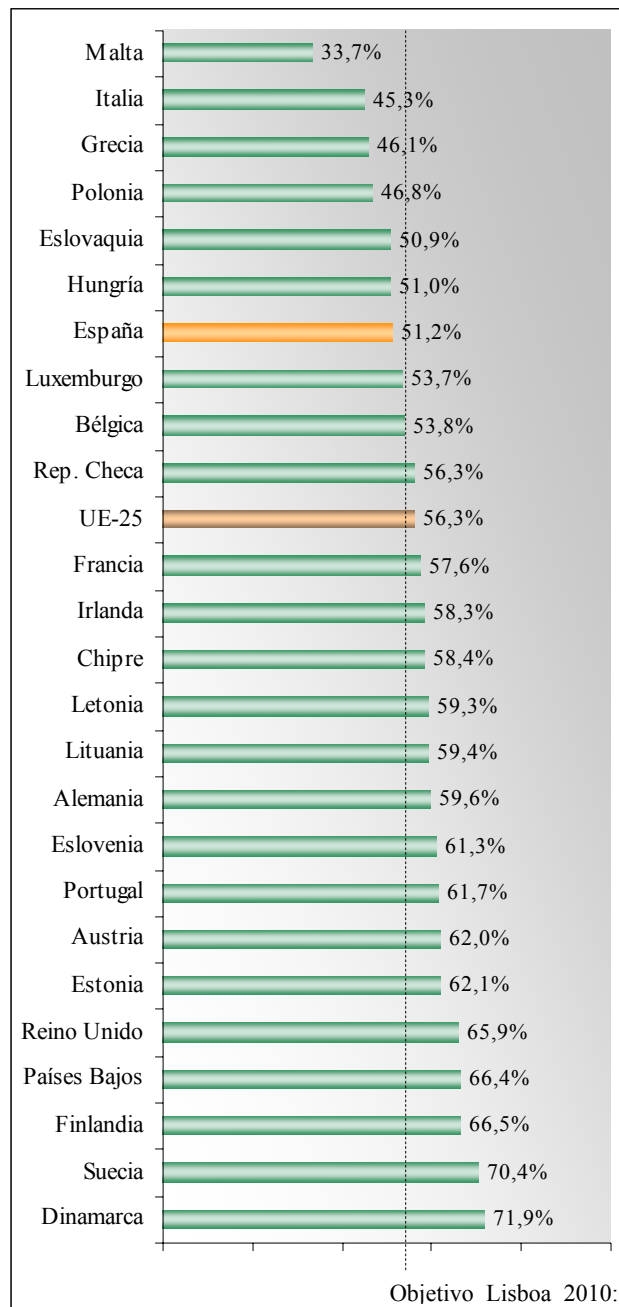
En España se observa un crecimiento en el número de las familias en las que ambos cónyuges realizan actividades remuneradas o dedican tiempo y esfuerzo para encontrarla. Un dato que ilustra lo dicho es que según datos de la Encuesta Continua de Presupuestos Familiares (INE) el porcentaje de hogares en los que hay más de una persona ocupada no ha dejado de aumentar en los últimos años, alcanzando el 35% en 2004, porcentaje que sería aún más elevado si nos refiriésemos a los hogares con más de una persona activa. Es decir, que aumentan las familias diversificadas frente a las especializadas<sup>16</sup> y existe una elevada probabilidad de que el fenómeno continúe en el futuro, dada la distancia que aún separa la tasa de empleo de las españolas frente a la tasa media de las mujeres de la UE.

Respecto a este último punto es de señalar que, en concordancia con lo establecido en la Estrategia de Lisboa para el conjunto de la UE (tasa de empleo global del 70%; tasa de empleo femenino del 60% y tasa de empleo de trabajadores mayores –entre 55 y 64 años- del 50%), el Programa Nacional de Reformas de España tiene como uno de sus objetivos vertebrales alcanzar una tasa de empleo del 66% en el año 2010, es decir superar el objetivo comunitario. Como se ilustra en el Gráfico N° 3.3 en el año 2005 España registró una tasa de empleo femenino inferior a la media europea (51,2% frente a 56,3% de la UE). A menos de 4 años para llegar a la meta propuesta por el Consejo de Lisboa del año 2000 España está todavía casi 9 puntos porcentuales por debajo del objetivo europeo y casi 15 puntos separan su tasa de empleo femenino de la meta establecida en el Programa Nacional de Reformas. Es decir que, aunque sean cada vez más las mujeres que se desenvuelven en el mercado laboral, su número parece aun no ser satisfactorio.

---

<sup>16</sup> Carbonero Gamundi (1997).

**Gráfico N° 3.3: Tasas de empleo femenino en la Unión Europea. Año 2005.**



Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat.

Tanto el mayor número de hogares en los que tanto varones como mujeres desarrollan su dimensión laboral como la creciente participación femenina en el mercado de trabajo, son dos aspectos que muestran que ha comenzado un proceso de superación de la tradicional especialización de los papeles de varones y mujeres. Sin embargo, el

mayor desarrollo laboral y profesional de las mujeres españolas no ha sido acompañado siempre por una organización doméstica acorde a la menor diferenciación de roles por género que parece gestarse. En la pervivencia del reparto desigual de las tareas domésticas se encuentra una de las causas de los problemas que enfrentan las personas a la hora de compaginar su trabajo dentro y fuera del hogar afectando su empleabilidad y conformando una restricción importante para el logro de los objetivos de empleo comunitarios y nacionales.

Algunas evidencias que verifican lo dicho anteriormente pueden encontrarse al analizar cómo varones y mujeres distribuyen su tiempo entre actividades laborales en el mercado y las actividades familiares y del hogar. Los datos provistos por la Encuesta de Empleo del Tiempo 2002-2003 del INE, ponen en evidencia que, en los últimos años, el tiempo dedicado al trabajo remunerado va adquiriendo tendencias contrarias para ambos sexos. Así, paralelamente a la reducción en el tiempo dedicado a esta actividad por parte de los varones, las mujeres lo han aumentado levemente. Desde una perspectiva temporal amplia se comprobaría que los varones han reducido ligeramente el tiempo medio que dedican al trabajo remunerado debido a la suave caída en las tasas de actividad (particularmente desde finales de los años ochenta hasta pasada la mitad de los noventa), la anticipación de la edad de jubilación, las jubilaciones anticipadas, el aumento de los años de formación y la reducción de la jornada laboral (Castaño *et al*, 1999).

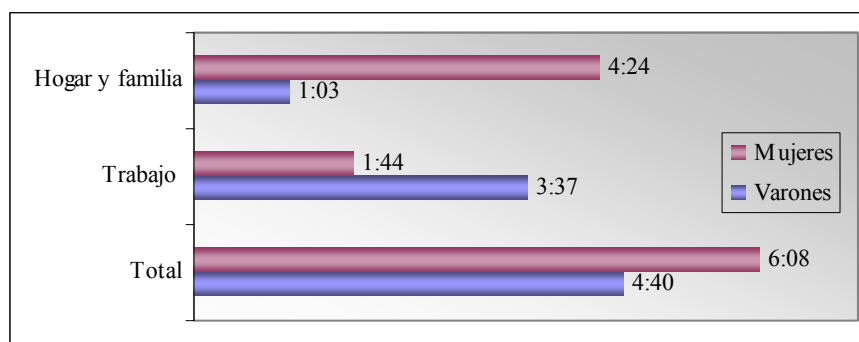
Si bien es cierta la tendencia contraria entre géneros en la distribución del tiempo dedicado al trabajo, aludida en el párrafo anterior, la mayor participación femenina en el mercado laboral no ha ido acompañada, en general, de una reducción proporcional del tiempo dedicado a las tareas domésticas, de cuidado de los hijos y otros asuntos familiares. Si en 1993 las mujeres destinaban, en media, 1 hora diaria al trabajo remunerado<sup>17</sup>, en 2003 este tiempo aumentó a 1 hora 44 minutos. Por su parte, en ese último año los varones dedicaban al trabajo 3 horas y 37 minutos, cifra que no ha experimentado apenas cambios desde 1993. En términos globales ambos géneros destinaban, en 2003, 2 horas y 39 minutos al trabajo remunerado, frente a las 2 horas

---

<sup>17</sup> En la Encuesta, el trabajo incluye: Trabajo principal, secundario, y actividades relacionadas con el trabajo.

10 minutos de 1993. Pese a esto, los datos ponen a la vista que la actividad principal de las mujeres sigue siendo el trabajo doméstico (hogar y familia), al que dedican en general casi el 20% del tiempo disponible (4 horas y 24 minutos promedio en un día), mientras que las actividades remuneradas ni siquiera llegan a ocupar el 10% del tiempo. Frente a esto, la situación de los varones se caracteriza por destinar un 15% del tiempo total a las actividades remuneradas y un 4 y medio por ciento a actividades familiares y del hogar.

**Gráfico N° 3.4: Distribución de actividades en un día promedio entre mujeres y varones, en horas y minutos. Año 2003.**



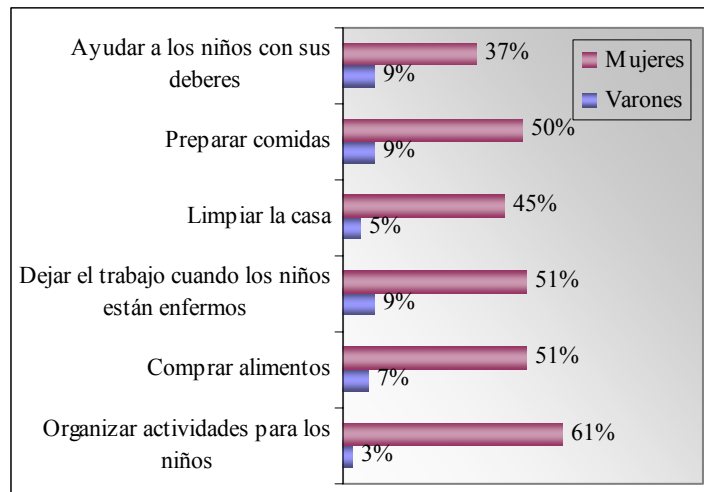
Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta de empleo del tiempo 2002-2003, INE.

En definitiva, entre trabajo dentro y fuera del hogar, la mujer involucra más de seis horas diarias mientras que los varones casi una hora y media menos. La diferencia estriba en que, en comparación con los varones, ellas invierten tres horas veinte minutos más en el hogar y la familia y casi dos menos en el trabajo de mercado.

En consecuencia, si bien la mujer española va paulatinamente aumentando su tiempo y dedicación al trabajo remunerado continúa siendo la principal depositaria de la mayoría de las responsabilidades y tareas en el ámbito doméstico. Esta no es una característica única de la sociedad española ya que, por ejemplo, en Estados Unidos la asunción de responsabilidades familiares está también muy diferenciada por género incluso entre las personas con estudios superiores y niveles laborales más altos. Allí, entre los profesionales y directivos casados, las responsabilidades domésticas y de cuidado de los hijos atañen sobre todo a las mujeres. Pueden citarse, algunos ejemplos: sólo el 3%

de los varones organizan actividades con los niños frente al 61% de las directivas y profesionales entrevistadas que lo hacen; el 7% de los varones limpian la casa frente al 45% de las mujeres, etc. (Hewlett, 2002).

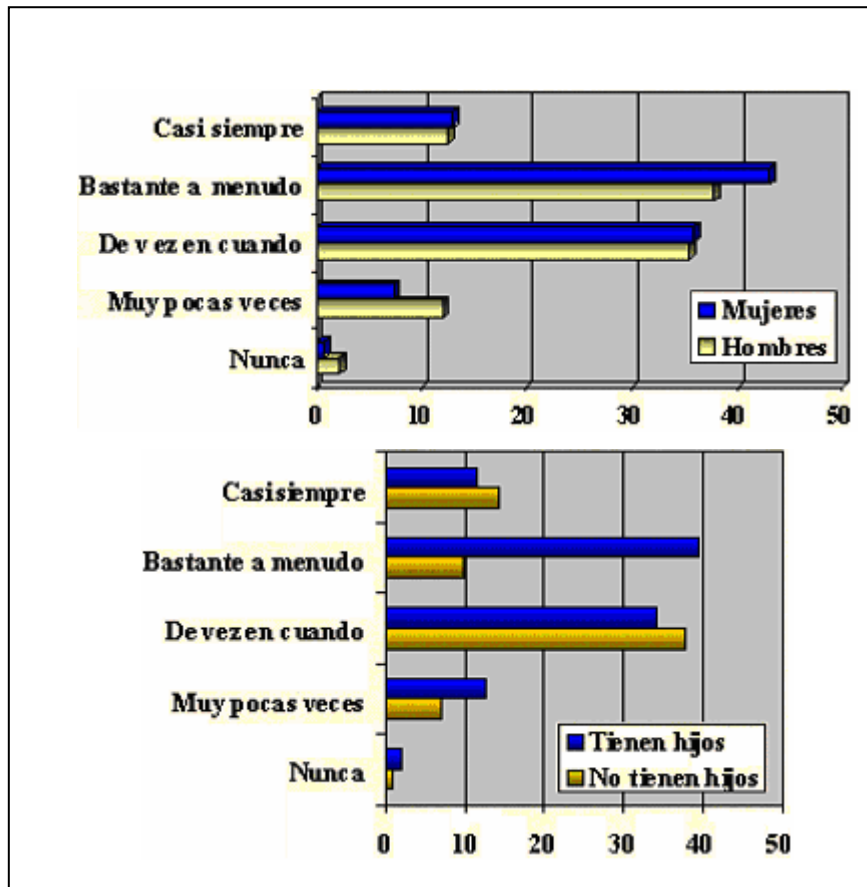
**Gráfico N° 3.5: Porcentaje de mujeres y varones profesionales en Estados Unidos que se responsabilizan de tareas domésticas y del cuidado de los hijos.**



Fuente: Elaboración propia con datos de Hewlett, 2002.

Al trabajo extra que las mujeres realizan una vez concluida su jornada laboral suele denominársele *segunda jornada*. Ésta supone un volumen superior de trabajo para las mujeres que bien dificulta la dedicación a la empresa (la que habitualmente está organizada también de una manera tradicional y rígida) y a su carrera profesional, o bien se constituye como un desincentivo para la incorporación de muchas mujeres al mercado de trabajo. Además, otras consecuencias para las mujeres con hijos pueden ser una mayor insatisfacción (Ahn, 2005) o el sentirse sobrecargadas de trabajo. Como muestra el Gráfico N° 3.6 más de la mitad de las mujeres que ejercen cargos directivos se sienten bastante a menudo o casi siempre sobrecargadas de trabajo, mientras que los varones muestran porcentajes algo inferiores. Esto se complementa al corroborar que la proporción de personas que sufren sobrecarga de trabajo aumenta entre quienes tiene hijos (CREADE, 2001).

**Gráfico N° 3.6: Frecuencia con la que se ha sentido sobrecargado de trabajo en el último año. Según género e hijos.**



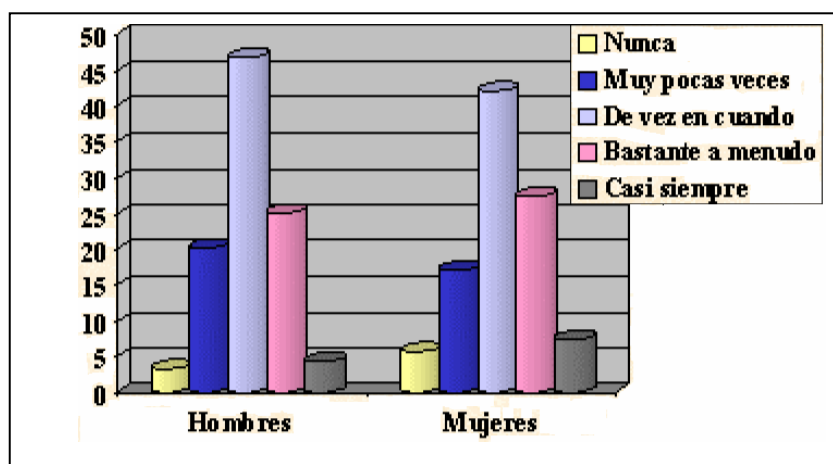
Fuente: CREADE, 2001.

Sin embargo, la falta de equilibrio entre vida personal/familiar y laboral no es una situación única de las mujeres, si bien en muchas ocasiones son éstas quienes mayormente ven limitadas sus posibilidades de desarrollar su carrera profesional o atender como quisiera a su familia. Cuando se ha consultado (CREADE, 2001) a directivos de empresas respecto a sus dificultades para compaginar su vida profesional y personal, la gran mayoría parecen tener estos problemas, siendo más frecuente que esto sea así entre las mujeres (Gráfico N° 3.7). Sin embargo, al graduar su equilibrio entre la esfera personal y familiar las respuestas apuntan a que el desequilibrio entre éstos ámbitos es sentido ampliamente por los dos géneros pero entre los varones la sensación de falta de equilibrio es mayor (Gráfico N° 3.8). Quizá sea el reflejo de que los varones arrastran también todavía su rol tradicional de reparto de tareas de mercado



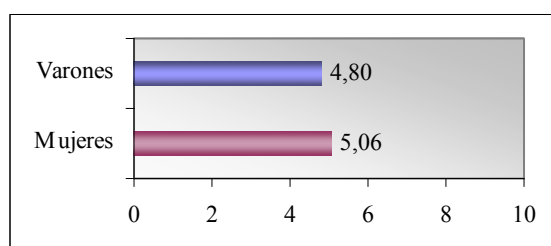
y de no mercado y, en consecuencia cargan con más intensidad su tiempo en el primer ámbito, lo que les causa una sensación, que además es real, de mayor desequilibrio. Las mujeres perciben un mayor equilibrio entre ambas esferas aunque a costa de soportar en mayor medida la sobrecarga de una doble jornada.

**Gráfico N° 3.7: Dificultad para compaginar las responsabilidades laborales y familiares. Según género.**



Fuente: CREADE, 2001.

**Gráfico N° 3.8: Grado de equilibrio entre vida profesional y personal, según género (escala de 0 a 10).**

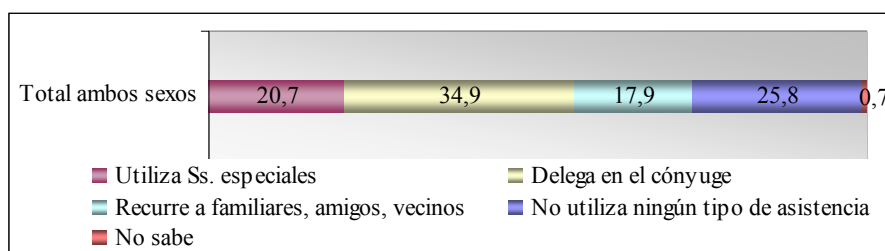


Fuente: CREADE, 2001.

Pero, ¿cuáles son las estrategias a las que varones y mujeres acuden para compaginar su trabajo fuera de casa con las responsabilidades familiares? El módulo de conciliación incluido en el segundo trimestre de 2005 de la Encuesta de Población Activa ofrece datos interesantes a la hora de analizar esto.

El 73,5% de las personas ocupadas que tienen hijos recurre a algún tipo de asistencia para el cuidado de los niños mientras desarrolla su jornada de trabajo. Mayoritariamente, la atención recae en el cónyuge (cerca de un 35%), aunque también los servicios especializados son un recurso que utilizan más del 20% de los ocupados, mientras que para casi el 18% de ellos la colaboración de familiares, vecinos o amigos en el cuidado de los niños es la estrategia adoptada.

**Gráfico N° 3.9: Estrategias para el cuidado de niños. Personas ocupadas con hijos.**



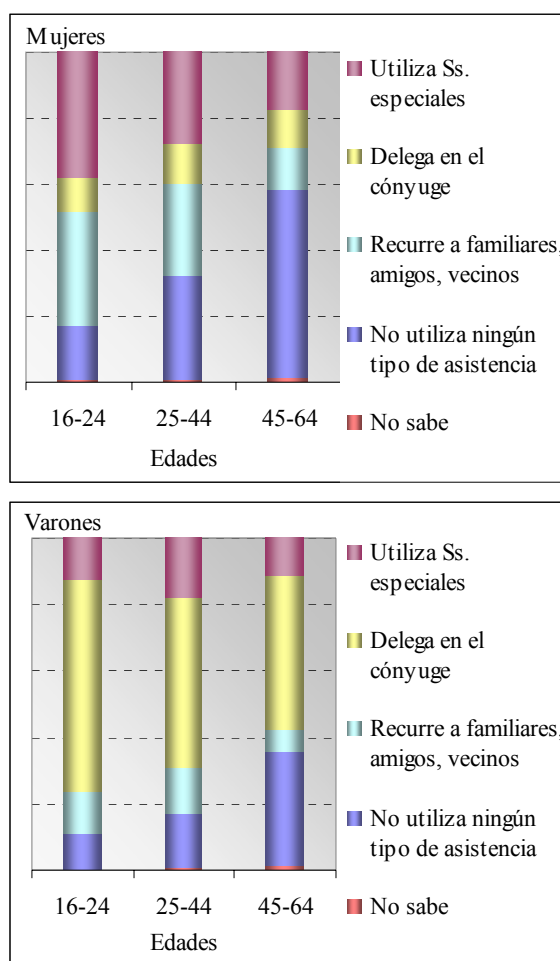
Fuente: Elaboración propia con datos del Módulo de Conciliación, EPA, INE.

Si se desagregan dichos datos por género, encontramos que más del 50% de los varones delega el cuidado y la atención de los hijos en su cónyuge, llegando tal porcentaje a más del 63% entre los varones jóvenes, mientras sólo el 11,7% de las mujeres deja esta tarea a cargo de su pareja mientras ella cumple con su jornada laboral fuera de casa, además dicho porcentaje justamente se reduce en tanto la mujer es más joven. Evidentemente, lo dicho repercute en las posibilidades de participación femenina en el mercado de trabajo, particularmente en la etapa inicial de la carrera laboral y, por tanto, en su empleabilidad.

Por su parte, las mujeres que desarrollan un trabajo remunerado en el mercado han de apelar a diversas estrategias para compaginar éste con el cuidado de los hijos. La utilización de servicios especializados (38,1%) y la asistencia de los familiares u otras personas allegadas (34,3%) constituyen las principales formas de solucionar el problema por parte de las mujeres en edades comprendidas entre 16 y 24 años. Sin embargo, un 16,3% de ellas no recurre a ningún tipo de asistencia para la atención de los hijos mientras trabaja. Este último dato asciende con la edad de la mujer, en

concordancia con la mayor edad y menor dependencia de los hijos. Así, el 31,7% de las mujeres entre 25 y 44 años, ocupadas y con hijos, no utiliza asistencia para el cuidado de éstos, ascendiendo el porcentaje a más del 57% entre las mujeres cuyas edades oscilan entre los 45 y 64 años.

**Gráfico N° 3.10: Servicio principal de cuidado de niños. Personas ocupadas con hijos, por sexo, año 2005.**



Fuente: Elaboración propia con datos del Módulo de Conciliación, EPA, INE.

Ahora bien, cabe indagar quiénes son los prestatarios de servicios no remunerados de atención y cuidado a los niños mientras sus padres cumplen con su jornada laboral. Los datos apuntan a que esta tarea no remunerada involucra a unas 732 mil personas, siendo los familiares, amigos o vecinos principalmente inactivos (8,8%) y parados

(7,3%), aunque también hay un 4% de personas ocupadas que tiene a su cargo la atención de niños ajenos. El último porcentaje mencionado se reduce al 2,2% entre los ocupados que tienen hijos y aumenta al 4,9% entre los que no tienen hijos.

La situación de las personas que trabajan fuera del hogar, tienen hijos y además ejercen como cuidadores de los hijos de otras personas es una situación muy especial que es preciso subrayar ya que supone una carga de trabajo extra que no es remunerado. Tales circunstancias afectan a ambos sexos, aunque hay un mayor número de mujeres, unas 84,6 mil (3,4%) frente a unos 56,2 mil varones en las mismas circunstancias (1,5%) (Tabla Nº 3.1).

**Tabla Nº 3.1: Personas entre 16 y 64 años que se hacen cargo regularmente del cuidado de niños hasta 14 años (excluyendo los propios). Por sexo, relación con la actividad, valores absolutos (en miles) y porcentaje.**

		Total		Sin hijos		Con hijos	
		Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%
<b>Varones</b>	Ocupados	316,5	2,9	260,3	3,6	56,2	1,5
	Parados	43,0	5,0	38,5	5,4	4,5	3,0
	Inactivos	149,5	5,8	142,5	5,9	7	4,2
	<b>Total</b>	<b>509,1</b>	<b>3,5</b>	<b>441,3</b>	<b>4,3</b>	<b>67,8</b>	<b>1,7</b>
<b>Mujeres</b>	Ocupados	84930,4	5,6	330,4	6,8	84,6	3,4
	Parados	100,1	9,7	68,3	10,4	31,8	8,6
	Inactivos	589,4	10,2	505,5	12,0	83,9	5,3
	<b>Total</b>	<b>1104,4</b>	<b>7,8</b>	<b>904,2</b>	<b>9,3</b>	<b>200,2</b>	<b>4,5</b>
<b>Ambos sexos</b>	Ocupados	731,5	4,0	590,7	4,9	140,8	2,2
	Parados	143,1	7,5	106,8	7,8	36,3	7,0
	Inactivos	738,9	8,8	648	9,8	90,9	5,2
	<b>Total</b>	<b>1613,5</b>	<b>5,6</b>	<b>1345,5</b>	<b>6,7</b>	<b>268</b>	<b>3,1</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Módulo de Conciliación, EPA, INE.

Además del cuidado de niños, muchas personas deben afrontar la atención de familiares o personas allegadas dependientes<sup>18</sup>. En España, esta situación involucra a más de 2,8 millones de personas entre 16 y 64 años (en torno al 10% de la población

<sup>18</sup> Se incluyen como dependientes a aquellas personas con edades a partir de los 15 años que necesitan cuidado.

comprendida entre esas edades), de las cuales más de la mitad son ocupados, algo más de un 38% son inactivos, y casi un 7% son parados. Del total de ocupados entre las edades mencionadas, más del 8% son cuidadores, al igual que el 10% de los parados y al 13% de los inactivos españoles.

Por género, la atención de personas dependientes recae principalmente sobre la mujer (el 65% de las cuidadoras son mujeres entre 16 y 64 años) comprendiendo a 1.841.100 mujeres. Además, el 28% de éstas desarrollan también una actividad laboral remunerada, 32% son inactivas, mientras casi el 5% son mujeres que están buscando empleo. Sin embargo, la situación de los varones ocupados tampoco puede dejar de considerarse porque, en España, un 26% de las personas cuidadoras con edades comprendidas entre 16 y 64 años son varones ocupados, porcentaje que no es para nada insignificante porque implica a un grupo amplio de la masa laboral masculina que debe de compaginar el cuidado de las personas dependientes a su cargo con su jornada laboral. La diferencia importante entre géneros se presenta en que los parados e inactivos participan mucho menos como cuidadores que las mujeres en las mismas circunstancias.

**Tabla N° 3.2: Personas entre 16 y 64 años que se hacen cargo de personas dependientes. Por sexo, relación con la actividad, valor absoluto/porcentaje.**

		Valores Absolutos		Porcentaje (vertical)	Porcentajes (horizontal)		
		Total	Total cuidadores		Sí	No	Total
<b>Varones</b>	Ocupados	10988,0	738,3	26,0	6,7	93,3	100,0
	Parados	866,1	65,3	2,3	7,5	92,5	100,0
	Inactivos	2567,6	191,9	6,8	7,5	92,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>14421,7</b>	<b>995,5</b>	<b>35,1</b>	<b>6,9</b>	<b>93,1</b>	100,0
<b>Mujeres</b>	Ocupados	7367,5	806,6	<b>28,4</b>	11,0	89,1	100,0
	Parados	1030,5	130,5	4,6	12,7	87,3	100,0
	Inactivos	5788,9	904,0	31,9	15,6	84,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>14186,9</b>	<b>1841,1</b>	<b>64,9</b>	<b>13,0</b>	<b>87,0</b>	100,0
<b>Ambos sexos</b>	Ocupados	18355,5	1544,9	54,5	8,4	91,6	100,0
	Parados	1896,6	195,7	6,9	10,3	89,7	100,0
	Inactivos	8356,5	1096,0	38,6	13,1	86,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>28608,6</b>	<b>2836,6</b>	<b>100,0</b>	<b>9,9</b>	<b>90,1</b>	100,0

Fuente: Elaboración propia con datos del Módulo de Conciliación, EPA, INE.

Por tanto, vistas las responsabilidades derivadas del cuidado de niños y personas dependientes que tienen un porcentaje muy elevado de los ocupados, tanto varones como mujeres, éstas podrían ser una fuente de conflicto a la hora de armonizarlas con el trabajo remunerado fuera de casa. Más aun cuando es preciso cumplir con largas jornadas laborales, cuando la empresa propone escasa flexibilidad en los horarios, sus formas de organizar el trabajo son siempre presenciales, o no existe una oferta y calidad aceptables en los servicios especializados de cuidado de niños o personas dependientes, entre otras condiciones negativas. Todas estas cuestiones repercuten en problemas de conciliación frente al cumplimiento de ambas responsabilidades ante lo cual las empresas no pueden permanecer al margen porque se trata de circunstancias de creciente peso en la sociedad y en la economía española que además, pueden afectar negativamente a su posición competitiva y a sus resultados.

Cabría preguntarse si realmente la sociedad española percibe esta situación como un problema y si las personas desearían efectivamente modificar la manera en la que habitualmente reparten el tiempo entre actividades de cuidado a la familia y el cumplimiento del trabajo fuera del hogar, ya sea ampliando o disminuyendo la dedicación a alguna de esas actividades. El módulo de conciliación que incluye la EPA de 2005 ofrece datos importantes a este respecto, evidenciándose que si bien la mayoría de las personas ocupadas con hijos que se hacen cargo del cuidado de éstos, de otros niños o de personas dependientes no quieren cambiar la organización de su vida diaria, sí que existe un 18% de ellos que sí desearían modificarla bien reduciendo el tiempo de trabajo para dedicar más tiempo al cuidado de esas personas (14,3%) o bien delegando en otros el cuidado de hijos y personas dependientes para poder trabajar más tiempo (3,8%).

Puede deducirse de los datos expuestos en la Tabla N° 3.3 que entre las mujeres se produce una menor satisfacción en relación a su modo de vida actual, el que está habitualmente más orientado a la compaginación de sus actividades remuneradas y domésticas. Si bien, en términos generales tanto varones como mujeres desearían modificar su situación actual para dedicar más tiempo a sus hijos y dependientes, las

mujeres más jóvenes y también los varones más jóvenes, necesitan tener mayor disponibilidad de tiempo para el trabajo fuera del hogar (gráfico 3.11).

Respecto a los varones ocupados y con hijos, si bien es menor el porcentaje de ellos a quienes les gustaría modificar la organización de su vida diaria, en comparación con las mujeres (15,1% frente al 22,3%), sí que se revela un importante número de casos en los que desearían destinar menos horas al trabajo fuera de casa para poder aumentar el tiempo dedicado al cuidado de hijos y otras personas dependientes, especialmente entre los mayores de 25 años.

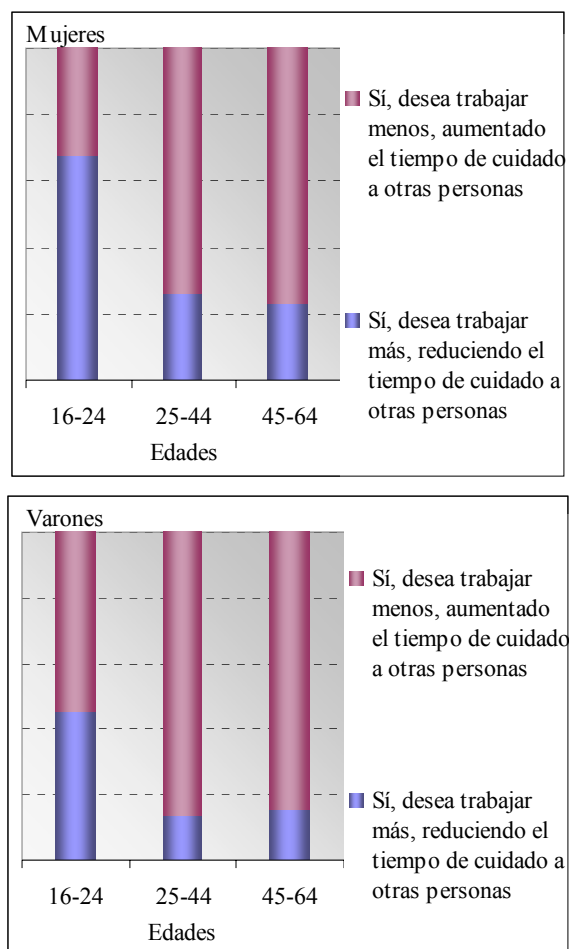
**Tabla N° 3.3: Ocupados que se hacen cargo de niños o de dependientes según deseen o no cambiar la organización de su vida diaria, valores absolutos (en miles) y porcentajes.**

	Total (*)	Sí, desea trabajar más, reduciendo el tiempo de cuidado a otras personas		Sí, desea trabajar menos, aumentado el tiempo de cuidado a otras personas		No		No sabe	
		Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%
Varones	4538,9	97,4	2,2	586,7	12,9	3654,4	80,5	200,4	4,4
Mujeres	3359,8	202,9	6,0	544,6	16,2	2497,2	74,3	115,0	3,4
<b>Ambos Sexos</b>	<b>7898,7</b>	<b>300,3</b>	<b>3,8</b>	<b>1131,3</b>	<b>14,3</b>	<b>6151,6</b>	<b>77,9</b>	<b>315,4</b>	<b>4,0</b>

Nota: (\*) Total de personas entre 16 y 64 años ocupadas que tienen hijos o que se hacen cargo regularmente del cuidado de niños de edad inferior o igual a 14 años o de personas dependientes.

Fuente: Elaboración propia con datos del Módulo de Conciliación, EPA, INE.

**Gráfico N° 3.11: Ocupados que desean cambiar la organización de su vida diaria, por género y edades.**



Fuente: Elaboración propia con datos del Módulo de Conciliación, EPA, INE.

Las limitaciones que muchas personas encuentran para participar del modo en que lo desearían en el mercado laboral son fuente de insatisfacción para estas personas y una pérdida de recursos potenciales importantísimos para las empresas y la economía en España. Pero además de esto, también resulta conveniente apuntar que para muchos otras personas, tanto varones como mujeres, el trabajo y la forma poco flexible de organizarlo imprimen tensión e insatisfacción ante la necesidad de dedicar más tiempo al cuidado y atención de la familia y las cuestiones personales. Los datos muestran que si bien el 46% de los trabajadores por cuenta ajena admiten tener flexibilidad para la definición de los horarios de entrada y salida del trabajo, más del 44% de ellos nunca o rara vez pueden modificar su horario de entrada y salida por cuestiones familiares. Pero



además, para muchos empleados por cuenta ajena (para 32 de cada 100) resulta imposible organizar su jornada laboral de modo que puedan tomar días libres por razones familiares y para casi el 20% de ellos esto es raramente posible.

**Tabla N° 3.4: Posibilidad de modificar el horario y la organización de la jornada laboral por razones familiares.**

Modificar horario de entrada y salida						
	Total		Por cuenta propia		Por cuenta ajena	
	Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%
Es posible, generalmente	9631,2	52,5	2660,8	80,9	6970,4	46,3
Es posible, rara vez	3057,8	16,7	273,4	8,3	2784,4	18,5
No es posible	4211,6	22,9	288,1	8,8	3923,5	26,0
No sabe	1454,9	7,9	66,5	2,0	1388,4	9,2
Total	18355,5	100,0	3288,7	100,0	15066,7	100,0
Organizar el trabajo						
	Total		Por cuenta propia		Por cuenta ajena	
	Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%
Es posible, generalmente	8435,6	46,0	2440,0	74,2	5995,6	39,8
Es posible, rara vez	3306,3	18,0	390,7	11,9	2915,6	19,4
No es posible	5149,3	28,1	388,6	11,8	4760,7	31,6
No sabe	1464,3	8,0	69,5	2,1	1394,8	9,3
Total	18355,5	100,0	3288,7	100,0	15066,7	100,0

Fuente: Elaboración propia con datos del Módulo de Conciliación, EPA, INE.

Ciertamente, muchas personas encuentran en el trabajo y en las responsabilidades que éste implica ciertas restricciones para dedicar más tiempo al cuidado de la familia; aunque también, como ya se mencionó muchas otras, viven la atención a niños y dependientes como una limitación que les impide disponer de tiempo para dedicarse como desearían a desarrollar sus carreras profesionales y laborales, situación que es particularmente interesante de observar entre las personas desempleadas.

Las personas que no tienen empleo, pero están buscándolo activamente y tienen disponibilidad para hacerlo pero cuya dedicación a las responsabilidades de atención a los niños y personas dependientes resultan ser una barrera para su participación en el

mercado de trabajo. En España, de hecho hay 835,8 mil personas paradas que tienen hijos menores de 14 años o tiene a su cargo el cuidado de otros niños o de personas dependientes que desearían incorporarse al mercado laboral pero encuentran en el cuidado de estos una seria limitación para encontrar trabajo fuera de casa (de ese total el 82% son mujeres). En otras palabras lo dicho significa que algo más de 21 por cada 100 parados precisarían reducir el tiempo de dedicado al cuidado de sus hijos, otros niños o dependientes, para destinarlo al trabajo remunerado.

**Tabla N° 3.5: Parados que se hacen cargo de niños o de dependientes según deseen o no cambiar la organización de su vida diaria, valores absolutos (en miles) y porcentajes.**

	Total (*)	Sí, desea trabajar, reduciendo el tiempo de cuidado a otras personas.		No		No sabe	
		Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%
Varones	701,6	146,7	20,9	515,2	73,4	39,7	5,7
Mujeres	3203,3	689,1	21,5	2372,8	74,1	141,3	4,4
Ambos Sexos	3904,9	835,8	21,4	2888,0	74,0	181,1	4,6

*Nota: (\*) Total de personas entre 16 y 64 años no ocupadas que tienen hijos o que se hacen cargo regularmente del cuidado de niños de edad inferior o igual a 14 años o de personas dependientes.*

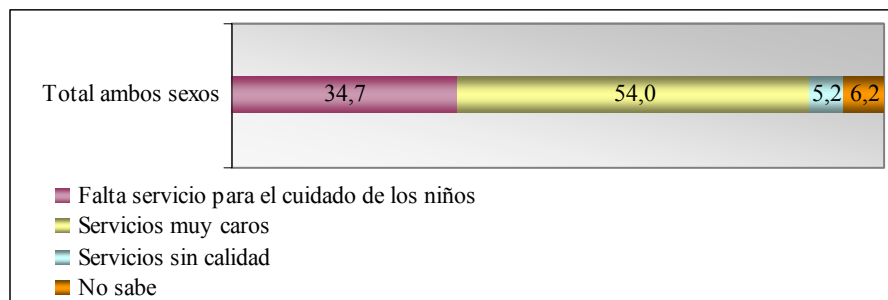
*Fuente: Elaboración propia con datos del Módulo de Conciliación, EPA, INE.*

Evidentemente, existen discrepancias entre el modo en que las personas participan del mercado de trabajo y el modo en que desearían hacerlo. Para las empresas, esto se traduce en una menor disponibilidad de trabajadores potenciales con múltiples habilidades y capacidades. En este sentido, las PFR vuelven a adquirir un papel fundamental ya que pueden hacer que la empresa logre captar a estas personas que, bajo la forma tradicional de organizar el trabajo, no encuentran cabida.

En España existen 62,3 mil ocupados que tienen a su cargo el cuidado de sus hijos o de los de otras personas, que desearían trabajar más pero no lo hacen por causas relacionadas con la falta o no disponibilidad de servicios de atención para los niños. De ellos, más de la mitad (el 54%) encuentran que el coste de los servicios para el cuidado

de los niños es muy alto, mientras que la falta de servicios de este tipo es la causa para que 34 de cada 100 ocupados cuidadores de niños no puedan dedicar más horas al trabajo fuera de casa.

**Gráfico N° 3.12: Razones por las cuales los ocupados que cuidan niños (propios o ajenos) que desean trabajar más no lo hacen.**



Fuente: Elaboración propia con datos del Módulo de Conciliación, EPA, INE.

Teniendo en cuenta el género hay en España casi 53 mil mujeres ocupadas que cuidan niños, ya sean propios o ajenos, que desean trabajar más pero que se ven impedidas de hacerlo a causa de esta responsabilidad. De ellas, más de un tercio considera que faltan este tipo de servicios es escaso, mientras que la mayoría (un 56.4%) encuentra que los servicios existentes para el cuidado de los niños son muy caros.

**Tabla N° 3.6: Ocupados que cuidan niños (propios o ajenos) que desean trabajar más y no lo hacen, según las causas, en valores absolutos (en miles) y porcentajes.**

	Ambos Sexos		Varones		Mujeres	
	Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%
Falta servicio para el cuidado de niños	21,6	34,7	3,6	38,5	18	34,0
Servicios muy caros	33,6	54,0	3,8	40,4	29,9	56,4
Servicios sin calidad	3,2	5,2	1,2	12,9	2	3,8
No sabe	3,9	6,2	3,8	8,3	3,1	5,8
<b>Total</b>	<b>62,3</b>	<b>100,0</b>	<b>9,4</b>	<b>100,0</b>	<b>52,9</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Módulo de Conciliación, EPA, INE.

La necesidad de que las PFR formen parte de la estrategia empresarial se justifica ampliamente al constatar que el 24% de los trabajadores por cuenta ajena que, asimismo son responsables regularmente del cuidado de niños, quisieran dedicar más horas a sus empresas pero ven limitados para hacerlo por razones ligadas a la carencia o falta de disponibilidad de servicios para la atención y cuidado de los niños. En la misma situación se encuentra el 18,7% de los asalariados que tienen a su cargo personas dependientes.

**Tabla Nº 3.7: Razones por las que los asalariados a cargo de niños o dependientes que desearían trabajar más horas no lo pueden hacer.**

	Con niños a cargo	Con personas dependientes a cargo
Causas relacionadas con la carencia o falta de disponibilidad de servicios de cuidado	24,1	18,8
Otras razones	75,4	79,4
No sabe si la razón está ligada o no a la falta o no de disponibilidad de servicios de cuidado	0,5	1,8

Fuente: Elaboración propia con datos del Módulo de Conciliación, EPA, INE.

Importa además decir que hay casi 100 mil personas en edades comprendidas entre los 16 y 64 años (entre las que se cuentan 86 mil mujeres) que se encargan del cuidado de dependientes que están dispuestas bien a incorporarse al mercado de trabajo o bien a trabajar más horas, pero no lo pueden hacer por razones vinculadas al cuidado de estas personas (Tabla Nº 3.8). La falta de servicios especializados de atención a dependientes es la causa por la que más de 41 mil personas no puedan trabajar o trabajar más, mientras que no poder afrontar los altos costes de los servicios disponibles es el motivo para casi 45 mil personas.

**Tabla N° 3.8: Personas de 16 a 64 años con dependientes a su cargo que no pueden trabajar o trabajar más, según las causas, en valores absolutos (en miles) y porcentajes.**

	Ambos Sexos		Varones		Mujeres	
	Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%	Valor Absoluto	%
Falta servicio para el cuidado de personas dependientes	41,2	42,4	3,6	31,7	37,6	43,8
Servicios muy caros	44,8	46,1	5,7	51,2	39,1	45,4
Servicios sin calidad	6,1	6,3	1,7	14,8	4,4	5,1
No sabe	5,1	5,3	0,3	2,2	4,9	5,7
<b>Total</b>	<b>97,2</b>	<b>100,0</b>	<b>11,2</b>	<b>100,0</b>	<b>86,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del Módulo de Conciliación, EPA, INE.

En definitiva, a partir de los datos expuestos hasta aquí se hace evidente la existencia de dificultades para equilibrar la vida personal y familiar con el trabajo y la profesión, lo que se traduce en costes para las personas y también para la sociedad y la economía española en su conjunto, entre los que podemos reseñar los siguientes:

- La existencia de una masa de 62,3 mil ocupados que no pueden trabajar más horas aunque los deseen por problemas relacionados con la disponibilidad de servicios para el cuidado de sus hijos. Que estos servicios sean caros es el problema para más de la mitad de estas personas.
- La presencia en la economía española de un grupo de 55,8 mil asalariados que no pueden trabajar más horas por falta de disponibilidad en servicios de atención para el cuidado de sus hijos mientras ellos trabajan.
- No pueden trabajar o trabajar más 2 de cada 10 personas entre 16 y 64 años porque deben hacerse cargo del cuidado de personas dependientes y no encuentran servicios de atención o éstos son muy caros.
- La presencia de una importante masa de parados (21 de cada 100) que quieren incorporarse al mercado de trabajo pero se ven limitados por su dedicación al cuidado de sus hijos, de otros niños o de dependientes.
- 44 de cada 100 trabajadores por cuenta ajena nunca o rara vez pueden modificar su horario de entrada y salida por causas familiares y el 51% de ellos nunca o rara vez

pueden organizar su trabajo de manera de poder tomar días libres por razones familiares.

Los cambios sociales aludidos en este apartado están requiriendo por una parte la adaptación de la gestión cotidiana de los hogares mediante una más equilibrada distribución de las tareas domésticas y remuneradas, y por otra del aumento de los servicios y apoyos diversos (tanto públicos como privados), así como también de políticas empresariales concretas que apunten directamente a brindar posibilidades, ayudas y servicios para que los trabajadores puedan hacer más compatible su desarrollo profesional con la vida familiar y personal. Esto ayudaría a una mejor atención de las tareas del hogar y del cuidado de los niños o de otras personas dependientes. Desde el punto de vista de la empresa las políticas familiarmente responsables no sólo beneficiarían a los trabajadores y cooperarían a la consecución de un objetivo social y económico de mejorar las condiciones de empleabilidad en el marco de su RSC, sino que también funcionarían como una herramienta sustancial para que la empresa logre captar y retener recursos humanos no sólo capacitados, sino también motivados y satisfechos por el equilibrado desarrollo de las diversas facetas de la vida humana. Como se insistió en el apartado 2.4 las PFR pueden constituir un elemento diferenciador y estratégico que impacta positivamente en los resultados empresariales. Sin embargo, como se dijo en ese lugar las medidas de conciliación trabajo/familia no están muy desarrolladas en el contexto empresarial español. En el próximo apartado se ilustra este tema según la literatura especializada en la materia.

### **3.2. ¿Cómo se está afrontando el problema desde el ámbito empresarial? El estado de la cuestión en España**

Teniendo en cuenta lo que se ha repasado en las páginas anteriores puede señalarse que en España es muy marcada la necesidad de mejorar las condiciones de muchos trabajadores para que la atención de los hijos y personas dependientes no se resienta cuando las personas deseen dedicarse en mayor medida a sus actividades remuneradas y para que las empresas no pierdan la posibilidad de reclutar y mantener una masa importante de trabajadores contribuyendo a sus objetivos corporativos y a los objetivos

públicos de empleo. Como se vio en el apartado anterior, las empresas en España están perdiendo recursos humanos dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzo al trabajo y por otra parte parecen existir serias evidencias respecto a la poca flexibilidad en cuanto a la organización del trabajo y los horarios.

En efecto, de acuerdo a la literatura que recientemente está centrando su interés en el análisis de las PFR, se advierte que las empresas asentadas en España en general no ofrecen condiciones de flexibilidad laboral para todos los trabajadores, los gestores de recursos humanos son mayoritariamente varones, sus altos cargos tiene muy arraigada la idea de que deben estar disponibles para trabajar a cualquier hora y se da con mucha frecuencia el fenómeno de la adicción al trabajo. Esto es así porque el compromiso y la dedicación hacia la empresa parece medirse y evaluarse en función de la cantidad de horas presenciales en el puesto de trabajo, lo que lleva a que las personas alarguen mucho sus jornadas laborales en estas organizaciones y sientan la necesidad de tener más tiempo libre aunque sea a costa de un menor sueldo (no en vano las jornadas laborales españolas son de las más altas de Europa). En España las empresas parecen tener un perfil cuya cultura organizativa está orientada al poder, los empleados disponen de pocas opciones de flexibilidad y donde se hace muy difícil conseguir un equilibrio entre la vida profesional y personal (CREADE, 2001).

Comos se expone en la Tabla 3.9 las empresas del norte de Europa y Estados Unidos, por su cultura orientada a las personas y su mayor oferta de medidas de conciliación, son las que estarían mejor adaptadas para propiciar un buen equilibrio entre la dedicación al trabajo y la atención de las responsabilidades familiares.

**Tabla N° 3.9: Tipología de empresas según la flexibilidad laboral y la posibilidad de equilibrio entre la vida profesional y personal.**

	<b>España y Sur de Europa</b>	<b>Centro Europa</b>	<b>Estados Unidos y Norte de Europa</b>
Tipos de empresas	Orientadas al poder	Orientas a los resultados	Orientadas a las personas
Características	Muy poca flexibilidad laboral a los trabajadores. Los recursos humanos son dirigidos mayoritariamente por varones. El compromiso con la empresa se valora en función de las horas presenciales, por lo que está muy arraigada entre los directivos la idea de que deben estar disponibles para trabajar a cualquier hora y se da con mucha frecuencia el fenómeno de la adicción al trabajo. Empleados dispuestos a ganar menos por su necesidad de contar con más tiempo libre.	Generalmente ofrecen flexibilidad (vacaciones flexibles, trabajo a tiempo parcial) pero en la medida en que no perjudique al rendimiento de los empleados. Mayor conciencia respecto a la importancia de la vida personal de los empleados. Pero se privilegian los incentivos económicos. Existe mayoría de varones a cargo de la dirección de recursos humanos.	Denominadas ‘amigables con el trabajador’. Ofrecen las máximas condiciones de flexibilidad laboral (tiempo flexible, teletrabajo, periodos sabáticos, tiempo parcial, etc.). El compromiso no está ligado a la presencia física ni la adicción al trabajo. Son generalmente mujeres las directoras de recursos humanos.

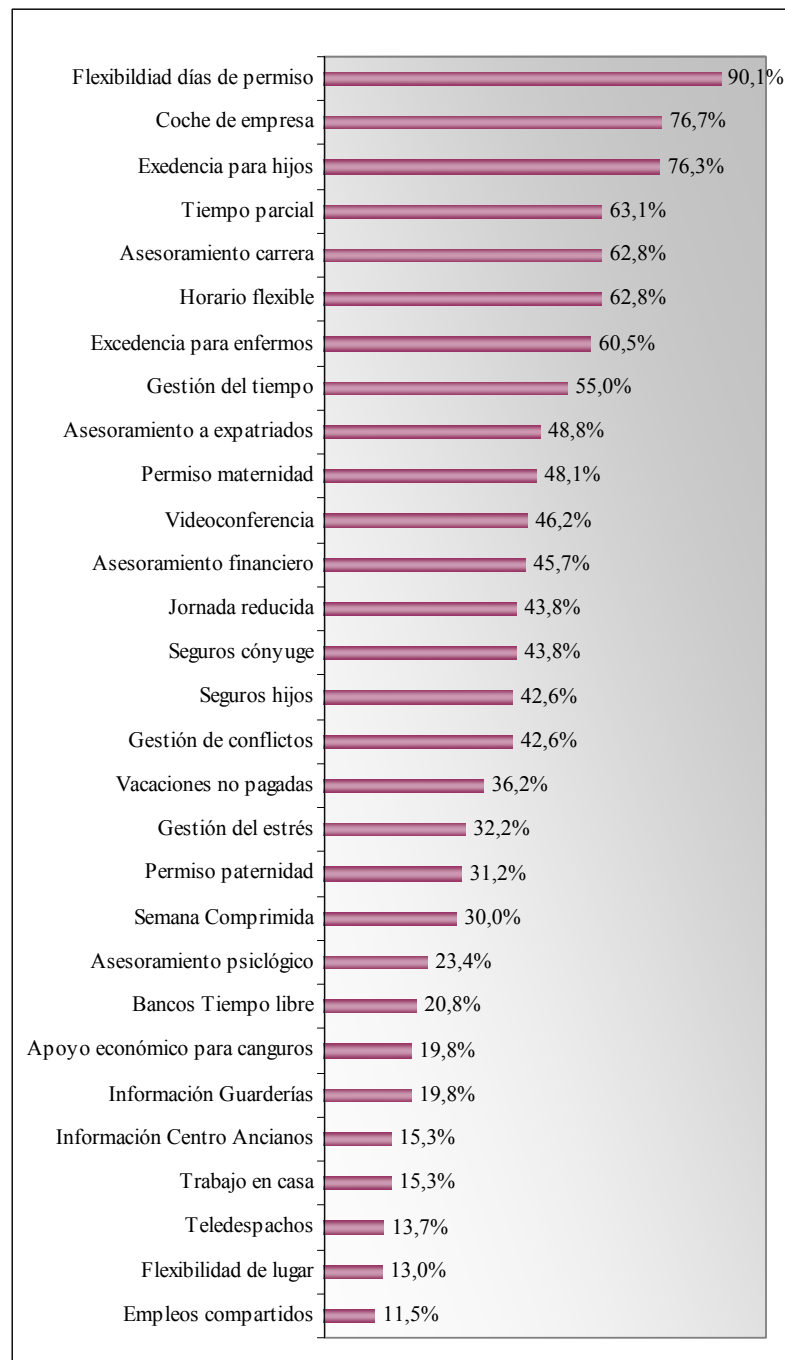
Fuente: CREADE, 2001.

En efecto, la escasa presencia de PFR en las empresas que se localizan en España y el perfil poco conciliador al que se aludió anteriormente se pone de manifiesto en que en 2001 sólo existen en el 7,3% de empresas porque, en general, están más dedicadas a desarrollar programas de igualdad de oportunidades y de diversidad que a programas de conciliación entre vida laboral y familiar (Chinchilla, Polemans y León, 2003 y Chinchilla, León y Tarrés, 2004).

Se encuentran evidencias sustanciales que apuntan a que, aunque son pocas las empresas en España que implementan PFR, las que lo hacen son aquellas que se han dado cuenta de su necesidad de comprometer a la plantilla, que poseen un mayor porcentaje de mujeres en la misma, o que reaccionan por la escasez en el mercado laboral ante la necesidad de retener a la plantilla y atraer talentos o personal clave para la organización (Chinchilla, Polemans y León, 2003). Las medidas mayoritariamente ofrecidas son la flexibilidad en los días de permiso, seguida del coche de empresa, la excedencia por hijos y el trabajo a tiempo parcial (ver Gráfico N° 3.13).



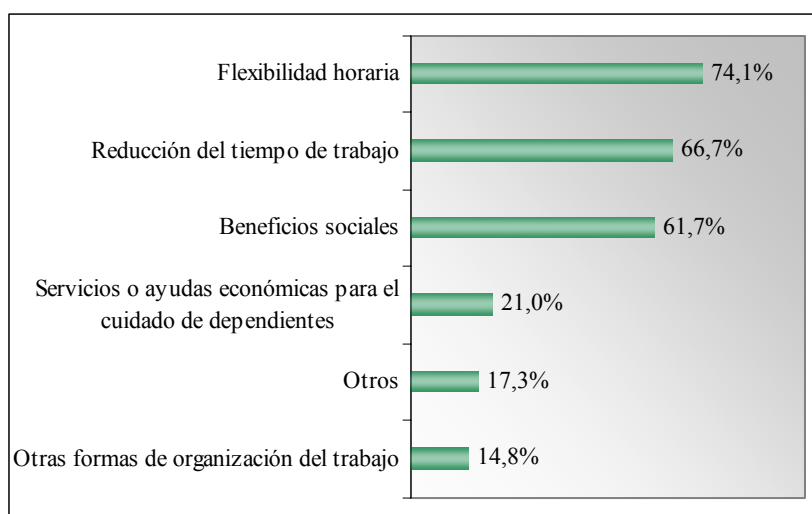
**Gráfico N° 3.13: Porcentaje de uso de medidas de conciliación en empresas españolas. Año 2002.**



Fuente: Chinchilla, Polemans y León (2003).

En el municipio de Madrid se encuentra que las medidas más utilizadas por las empresas son la flexibilidad horaria, la reducción del tiempo de trabajo y los beneficios sociales. Asimismo, pueden mencionarse algunas ayudas o servicios para la atención de personas dependientes.

**Gráfico N° 3.14: Porcentaje de uso de medidas de conciliación en empresas en el municipio de Madrid.**



Fuente: Comisiones Obreras (s/d) *La conciliación y las empresas madrileñas*.

Respecto al caso particular de las multinacionales estudiado por Chinchilla, Polemans, García-Lomardía y López en 2005 en la Comunidad de Madrid se encontró que el nivel de disponibilidad de medidas para equilibrar el ámbito laboral con el familiar era aceptable, especialmente en lo referente a la flexibilidad horaria, permisos y beneficios extrasalariales. Sin embargo, los autores consideraron insuficientes las medidas relacionadas con la flexibilidad de espacio y servicios familiares tales como guarderías, ayudas para atención de mayores o discapacitados, etc. Con todo, aunque en muchos casos se haya encontrado una buena disponibilidad de medidas, los investigadores descubrieron que el nivel de utilización de las mismas por parte de los empleados resulta bastante bajo, siendo las de flexibilidad para coger días de permiso a cuenta de las vacaciones, la posibilidad de ausentarse del trabajo para atender urgencias familiares y el horario flexible, las únicas que se utilizaban de manera amplia.

**Gráfico N° 3.15: Políticas familiarmente responsables ofrecidas por empresas multinacionales en la Comunidad de Madrid.**

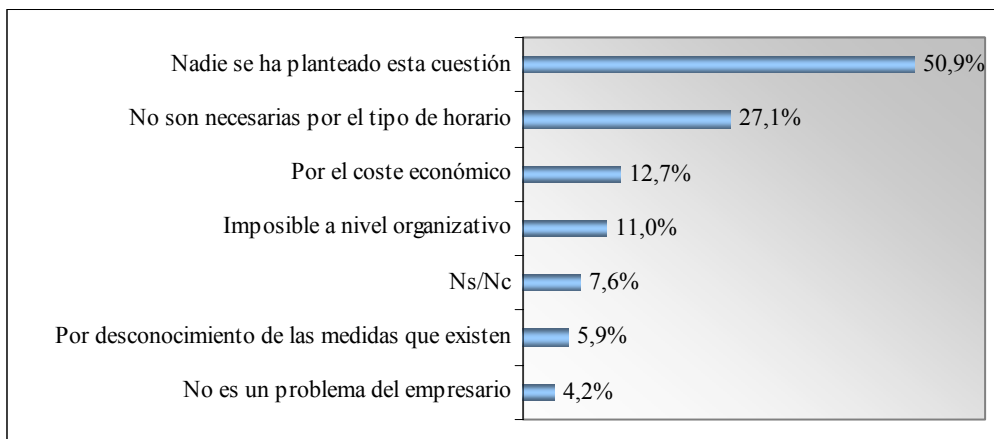


Fuente: Elaboración propia con datos de Chinchilla, Polemans, García-Lomardía y López (2005)

El principal obstáculo para el éxito de las medidas de conciliación se encuentra en que la cultura empresarial dominante está caracterizada por la dedicación excesiva al trabajo y por una visión negativa del empleado que se acoge a las medidas de conciliación (Chinchilla, Polemans, García-Lomardía y López, 2005). Con base en estos y otros resultados de su investigación dichos autores recuerdan que la competitividad empresarial está cada vez más ligada al cambio hacia una cultura empresarial que permita la implantación real de las políticas familiarmente responsables.

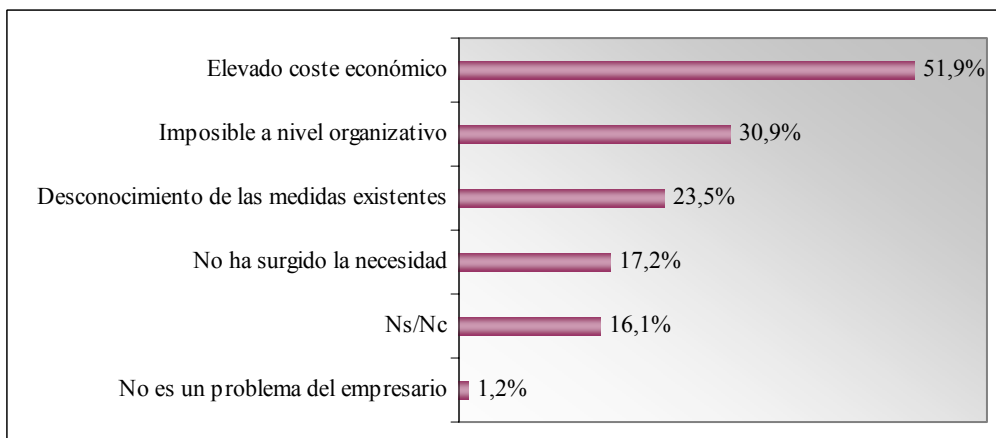
Pero, también encuentran que es muy frecuente una visión de corto plazo desde la cual las empresas aluden a los costes asociados a las políticas de conciliación como la causa para no llevarlas a cabo. Asimismo, otros motivos importantes que las empresas sostienen para no introducir las PFR están relacionado con la forma en la que se organizan las tareas en la empresa (y la imposibilidad de adaptar estas medidas a la organización empresarial) y con el desconocimiento de las medidas existentes.

**Gráfico N° 3.16: Motivos para no introducir políticas de conciliación en las empresas.**



Fuente: Comisiones Obreras (s/d) La conciliación y las empresas madrileñas.

**Gráfico N° 3.17: Motivos para no introducir nuevas medidas de conciliación en las empresas que poseen algunas.**



Fuente: Comisiones Obreras (s/d) La conciliación y las empresas madrileñas.

El carácter más permanente que tiene la participación femenina en el mercado de trabajo ha traído consigo algunas dificultades para llevar satisfactoriamente la vida profesional y la doméstica/reproductiva. Encontrar fórmulas adecuadas para ello adquiere cada vez mayor importancia, puesto que la dedicación al trabajo remunerado tanto de varones como de mujeres debe combinarse con la realización de funciones tan ineludibles como son la atención a los niños, ancianos y enfermos, la limpieza, el aprovisionamiento, la preparación de alimentos, el mantenimiento de los aparatos e instalaciones, etc.

Las políticas familiarmente responsables se relacionan, pues, con la necesidad de la empresa de hacer frente a un hecho cierto: las personas que trabajan en la organización o que sería interesante incorporar a la misma tienen una doble esfera a la que desean atender, en lugar de renunciar a alguna de ellas como venía siendo tradicional anteriormente; y al tiempo lograr que ello no suponga bajas no deseadas en su plantilla, elevada rotación y pérdidas de talentos o personal clave para la firma.

#### **4. LA ACTITUD DE LAS EMPRESAS EN ESPAÑA FRENTE A LAS POLÍTICAS FAMILIARMENTE RESPONSABLES**

En el presente capítulo se exponen y analizan los resultados obtenidos del estudio empírico efectuado a partir de la elaboración y aplicación de una encuesta a una muestra representativa de empresas en el territorio nacional. La misma ha permitido contar con información y datos de primera mano para arrojar algo de luz sobre los interrogantes planteados inicialmente: ¿Las políticas familiarmente responsables se plantean como una estrategia rentable de gestión de los recursos humanos? ¿Forman parte de una estrategia que busca sólo la mejora de su imagen y la reputación empresarial? ¿Qué efectos beneficiosos cabe esperar que tengan sobre la empleabilidad de la fuerza laboral y los resultados empresariales? A fin de buscar respuestas a estas preguntas, la encuesta se diseñó de acuerdo con los siguientes objetivos específicos:

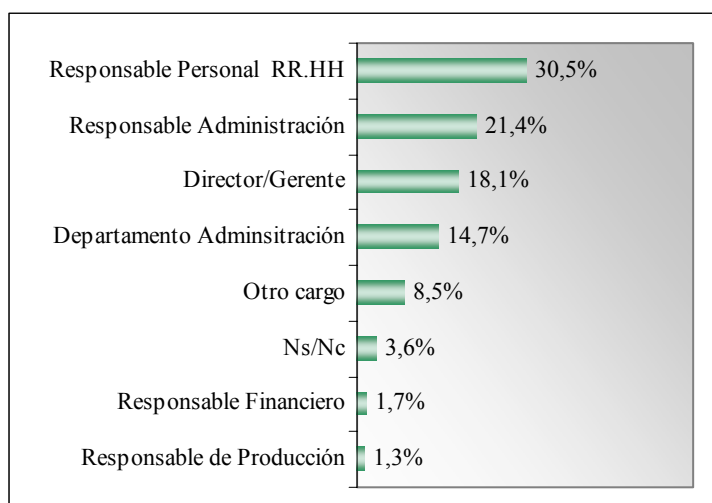
- Conocer cómo perciben los directivos de empresas encargados de la gestión de los recursos humanos la magnitud y relevancia de la existencia de conflicto entre la vida laboral y familiar.
- Detectar los efectos negativos que tales directivos perciben de la existencia de conflicto entre la vida laboral y familiar que tales directivos perciben.
- Conocer su opinión sobre quiénes consideran que tiene la responsabilidad de mejorar la conciliación.
- Diagnosticar la situación de las políticas familiarmente responsables en las empresas en España y valorar su grado de implementación.
- Valorar la percepción de la empresa sobre los efectos positivos de la implementación de políticas familiarmente responsables.
- Detectar las barreras para la implantación de políticas familiarmente responsables.

El capítulo se desarrolla en seis apartados que van desde los aspectos más generales, tales como la metodología utilizada en el trabajo de campo y las características de las empresas estudiadas, hacia aquellos más específicos en los que se estudian concretamente los resultados de la encuesta en los aspectos destacados en el párrafo anterior. El capítulo cierra con una breve recapitulación y reflexión final a modo de conclusión.

#### 4.1. Aspectos metodológicos del trabajo de campo

La encuesta que sirve de base al estudio empírico se efectuó de forma telefónica en el ámbito geográfico de todo el territorio español, entre el 28 de septiembre y el 02 de noviembre de 2006. Se encuestó con éxito a 203 empresas que tuvieran más de 20 empleados en los diversos sectores industriales y de servicios, siendo el universo de la encuesta un total de 65.357 empresas según el Directorio Central de Empresas de España a 31 de diciembre de 2005. Dicho tamaño muestral supone asumir un margen de error del  $\pm 7,01\%$  para las distribuciones totales, trabajando con un margen de confianza del 95,5%, con  $p=q=50\%$ , en el supuesto de muestreo aleatorio simple (Ver Anexo I). Debido a que gran parte de los objetivos del estudio se centran en conocer y determinar la percepción y opinión de directivos con responsabilidad sobre la gestión de recursos humanos, en las entrevistas telefónicas se solicitó que la personas que respondiera al cuestionario tuviera dicho perfil, obteniéndose altos porcentajes de respuesta por parte de los responsables de personal, responsables de administración, gerentes o directores (véase Gráfico N° 4.1).

**Gráfico N° 4.1: Cargo de los entrevistados.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Las restantes características y especificaciones técnicas del estudio se detallan en el Anexo I, por lo que se sugiere al lector remitirse al mismo.

#### **4.2. Breve descripción de las empresas encuestadas.**

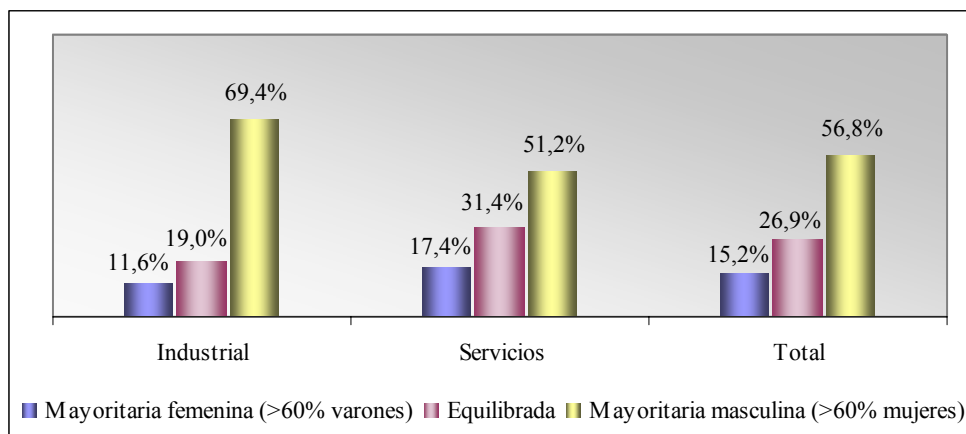
En este apartado se muestran resultados obtenidos en el trabajo de campo relacionados con algunos aspectos generales que interesa tener en cuenta. Se analizarán la composición por género de las plantillas, la presencia femenina en los cargos directivos, el grado de absentismo, rotación, estrés, etc. entre otros aspectos relevantes. Además de aportar a un mejor conocimiento sobre algunas particularidades de las empresas que desarrollan sus actividades en el territorio español, este apartado sirve para entender mejor el contexto en el que se pueden analizar las políticas familiarmente responsables.

En el capítulo 3 del presente trabajo se hizo referencia al menor nivel de actividad y de empleo de las mujeres en España en comparación con el resto de Europa. En concordancia con ello, los datos que resultan de la investigación aquí efectuada muestran que las empresas están caracterizadas por poseer una plantilla marcadamente masculina. Este rasgo es mucho más marcado en el sector industrial donde casi el 70 de cada 100 empresas tienen contratados a varones de forma mayoritaria, frente a sólo un 11,6% de ellas cuya plantilla está compuesta predominantemente por mujeres. Entre los servicios, la presencia femenina es mayor que en la industria advirtiéndose que el 17,4% de las firmas en ese sector emplean en mayor medida a mujeres que a varones y que, en más del 31% de ellas, la plantilla está equilibrada en lo que a género se refiere.

Sin embargo, en términos generales, las empresas en las que se emplea fuerza de trabajo mayoritariamente femenina representan sólo el 15,2% del total y una plantilla equilibrada se encuentra en el 27% de los casos, quedando nuevamente de manifiesto la infrautilización de la fuerza de trabajo femenina en España.



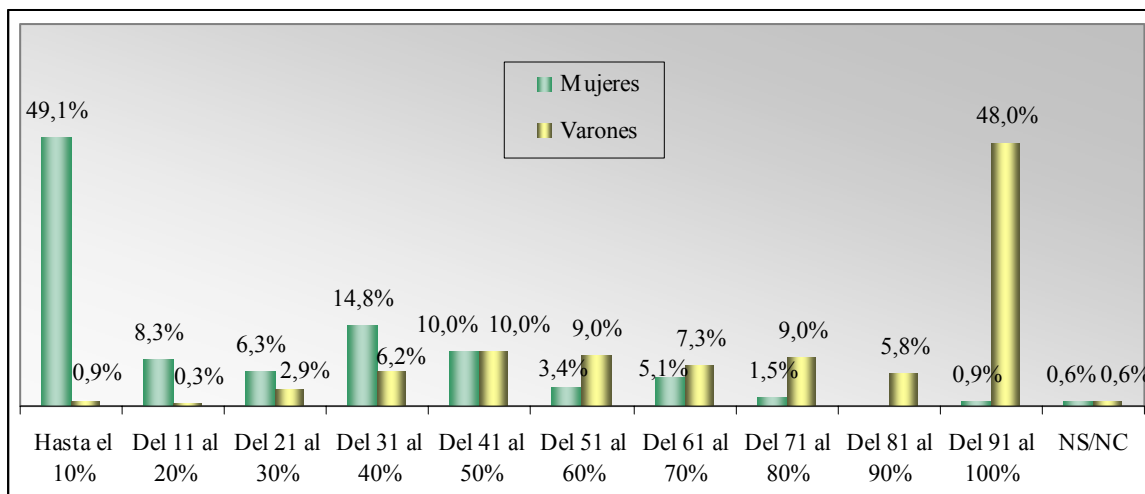
**Gráfico N° 4.2: Composición de la plantilla de las empresas.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

La aludida menor representación de la mujer en el mundo del trabajo remunerado evidencia además en el escaso número de empresas en las que tanto varones como mujeres ocupan puestos directivos en situación de equilibrio. En general, si bien casi el 52% de las empresas tiene alguna mujer entre sus directivos, de éstas la mitad apenas llegan a tener hasta un 10% de mujeres entre sus altos cargos, siendo prácticamente nula la proporción de ellas cuyos planteles directivos están íntegramente conformados por mujeres. En contraste y como consecuencia evidente, la presencia casi hegemónica de varones en este tipo de puestos se evidencia en el 48% de las empresas. Los porcentajes de participación tanto femenina como masculina entre los planteles directivos de las empresas se muestran detalladamente en el Gráfico N° 4.3.

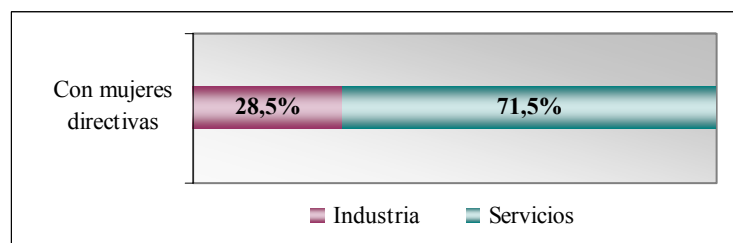
**Gráfico N° 4.3: Porcentaje de mujeres y varones en puestos directivos en las empresas.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

Resulta interesante averiguar si existe diferencia en la distribución de los cargos directivos por género cuando se tiene en cuenta el sector de actividad de la empresa. Al respecto, se confirma una mayor presencia de mujeres en puestos directivos en las actividades de servicios, en concordancia con la mayor presencia de fuerza de trabajo femenina en ese sector. Efectivamente, del total de empresas que tienen mujeres en sus planteles directivos, el 71,5% pertenecen al sector servicios.

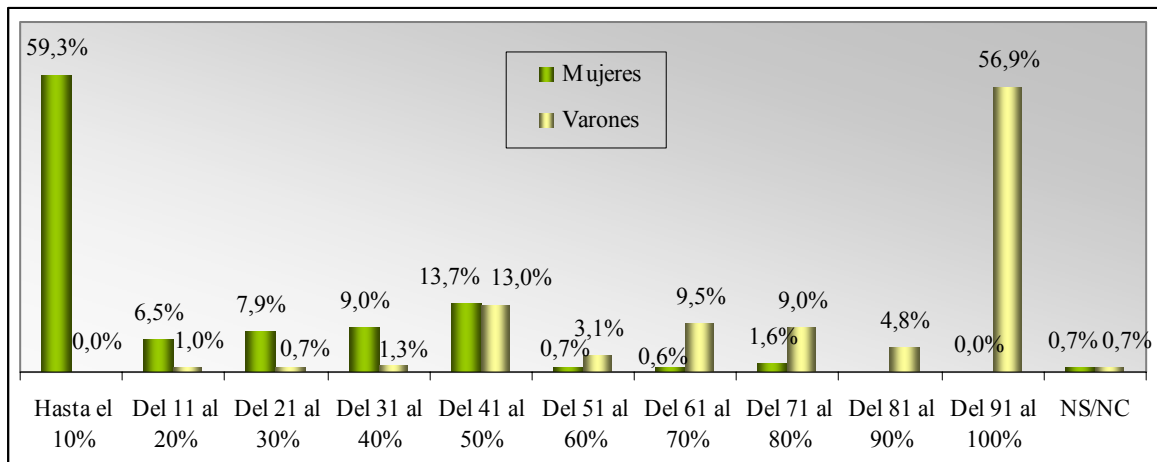
**Gráfico N° 4.4: Mujeres directivas según sector de actividad.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

Dentro del sector industrial, llega a haber casi un 60% de empresas que tiene una proporción de apenas el 10% de mujeres directivas, sólo un 14% de firmas en este sector puede llegar a contar hasta la mitad de mujeres entre sus altos cargos y, según los resultados de la encuesta efectuada, ninguna de las empresas industriales posee un *staff* directivo netamente femenino. Paralela y consecuentemente, en el sector industrial la situación de los varones es fuertemente predominante en los puestos de toma de decisiones y responsabilidad, evidenciándose que, en el 57% de los casos, casi la totalidad de los directivos son varones (véase Gráfico N° 4.5).

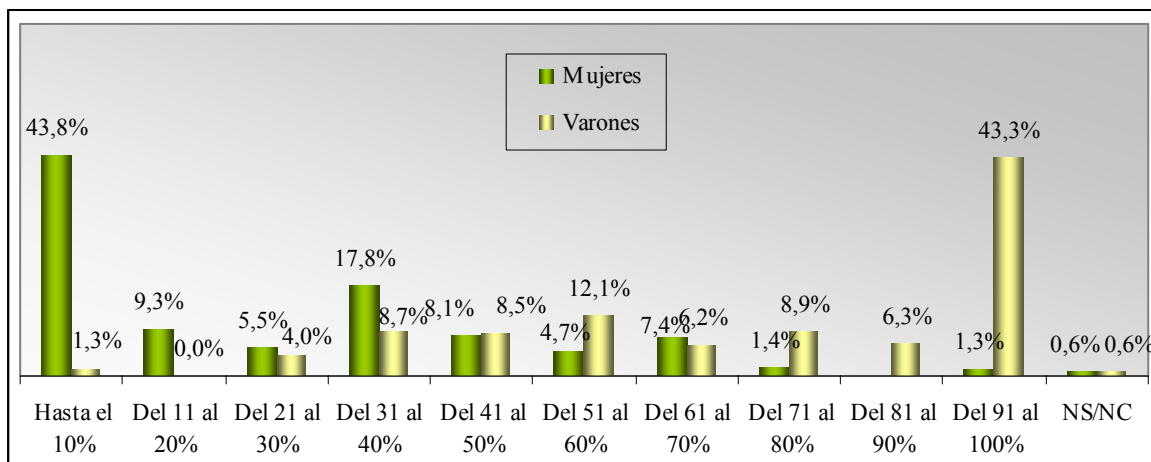
**Gráfico N° 4.5: Porcentaje de mujeres y varones en puestos directivos en el sector industrial.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Aunque en el sector servicios trabaje una proporción mayor de mujeres y haya también más mujeres en puestos de responsabilidad, de las que lo hacen en la industria los datos muestran (como se puede ver en el Gráfico N° 4.6) que en el 44% de las firmas en este sector las mujeres directivas llegan a representar no más del 10% y sólo un reducido 1,3% de empresas en el sector servicios pueden contabilizar entre 90 y 100% de mujeres en los puestos directivos.

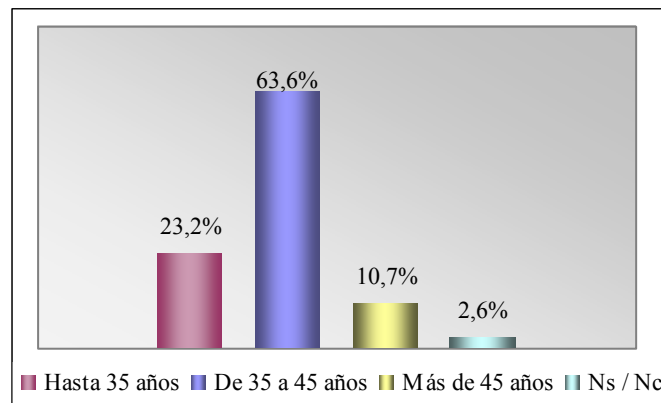
**Gráfico N° 4.6: Porcentaje de mujeres y varones en puestos directivos en el sector servicios.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

Además del carácter marcadamente masculino de la mayoría de las empresas y sus planteles directivos, otra característica es que, en general (para el 63,6% de las empresas), la plantillas están compuestas por personas de mediana edad, entre los 35 y 45 años (véase Gráfico N° 4.7). Dicha característica es importante dado que, según se puso en evidencia en el capítulo 3 de este trabajo, en ese rango de edad es cuando las personas sufren los mayores conflictos para armonizar la dedicación al trabajo y la carrera profesional con la necesidad de dedicar más tiempo a los hijos y a las cuestiones familiares. Por tanto, sería de esperar que en las empresas esto se plasmara en políticas concretas que pusieran especial atención en las situaciones familiares de sus empleados. En el apartado 4.4 se analizará concretamente este punto atendiendo a los resultados obtenidos en la encuesta.

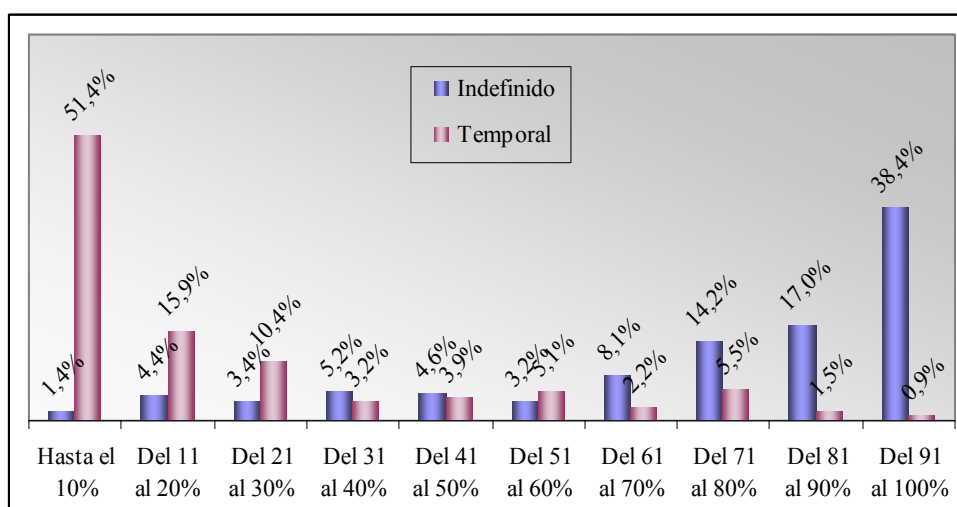
**Gráfico N° 4.7: Tramos de edad de las plantillas de las empresas.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Con respecto a la temporalidad en las empresas en España, otro dato que se desprende del estudio empírico aquí efectuado es que más de la mitad de ellas tiene hasta un 10% de contratos temporales mientras que una plantilla compuesta casi totalmente por personal con contratos indefinidos se encuentra en algo más del 38% de los casos.

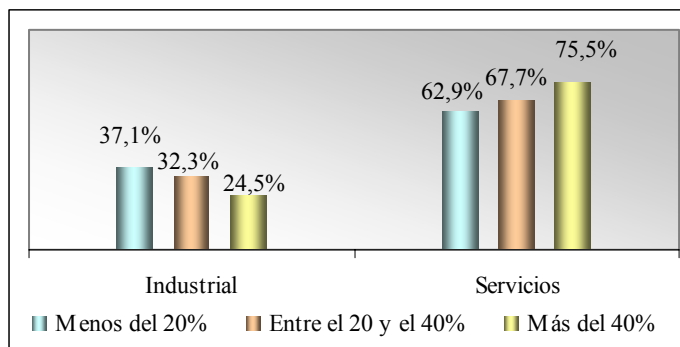
**Gráfico N° 4.8: Porcentaje de personal con contrato indefinido y temporal en las empresas.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

El sector servicios está a la cabeza en temporalidad ya que el 75,5% de las empresas de servicios tienen una plantilla compuesta por más del 40% de personal temporal, frente al 24,5% de ellas en las ramas industriales.

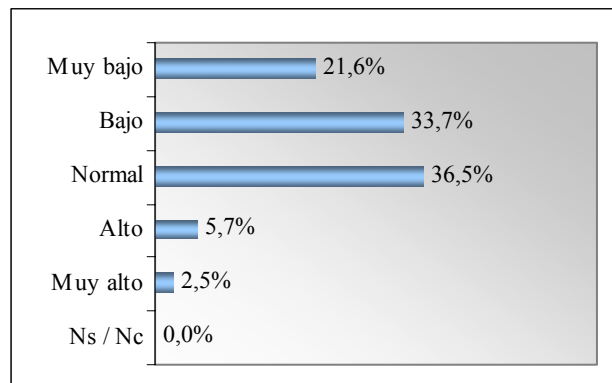
**Gráfico N° 4.9: Temporalidad en la plantilla de las empresas, según el sector de actividad.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Además de estas características, se pidió a los directivos entrevistados que dieran su opinión sobre el grado de absentismo y rotación de la plantilla, el grado de compromiso de los trabajadores con el buen desempeño de la empresa; así como también sobre cuál consideran es el grado de estrés y sobrecarga de trabajo motivados por el conflicto entre la vida labora y familiar. Respecto al primero de los puntos mencionado, el grado de absentismo que habitualmente se registra entre los empleados, la gran mayoría considera que éste es bajo o normal, encontrándose muy pocos casos en los que se advierta el absentismo como una alerta significativa. Como se puede apreciar en el Gráfico N° 4.10 apenas el 2,5% y el 5,7% de las empresas consideran que el grado de absentismo es muy alto y alto respectivamente.

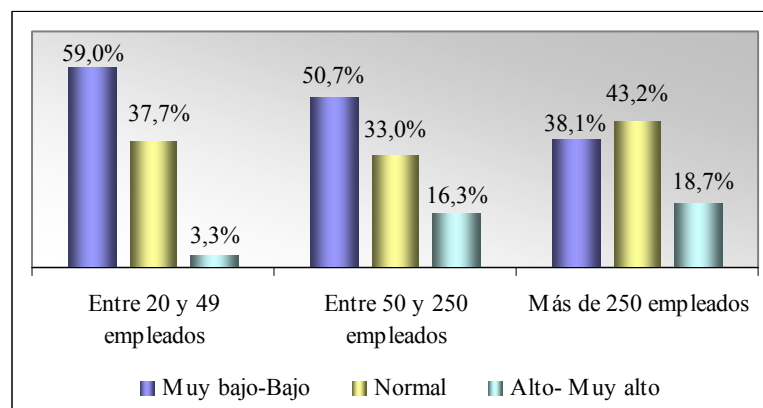
**Gráfico N° 4.10: Grado de absentismo.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

Particularmente, altos o muy altos niveles de absentismo parecen ser más frecuentes entre las empresas de mayor tamaño. En el Gráfico N° 4.11 puede verse que a medida que aumenta el tamaño de la empresa, crece asimismo el grado de absentismo que declaran los gestores entrevistados.

**Gráfico N° 4.11: Grado de absentismo, según tamaño de la empresa.**

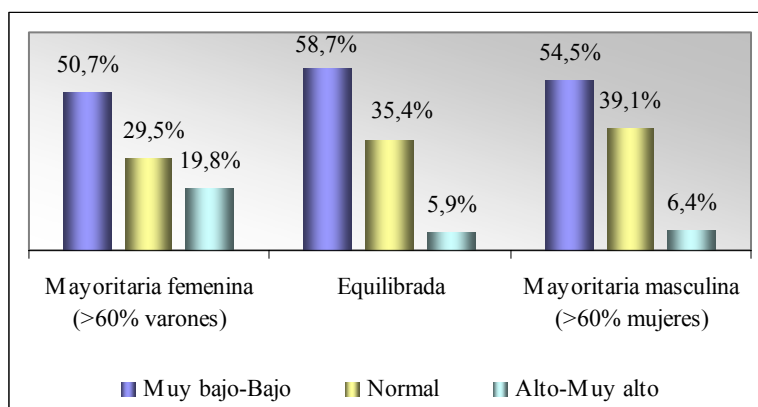


Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

Por otra parte, resulta interesante ver si en la composición por género de las plantillas, se registran diferentes niveles de absentismo. En efecto, se ha encontrado que de cada 100 empresas cuya plantilla está compuesta especialmente por mujeres, 20 registran un nivel de absentismo alto o muy alto, mientras que en las empresas mayoritariamente masculinas estos niveles se encuentran sólo en 6 de cada 100 empresas.

Como es evidente, en general la situación más óptima se da en las empresas que contratan equilibradamente tanto a varones como a mujeres, ya que entre este tipo de firmas, casi 60 de cada 100, consideran que el absentismo es bajo o muy bajo, para algo más del 35% es normal y es en donde una menor proporción de empresas dijo tener altos o muy altos niveles de absentismo.

**Gráfico N° 4.12: Grado de absentismo, según composición de la plantilla.**



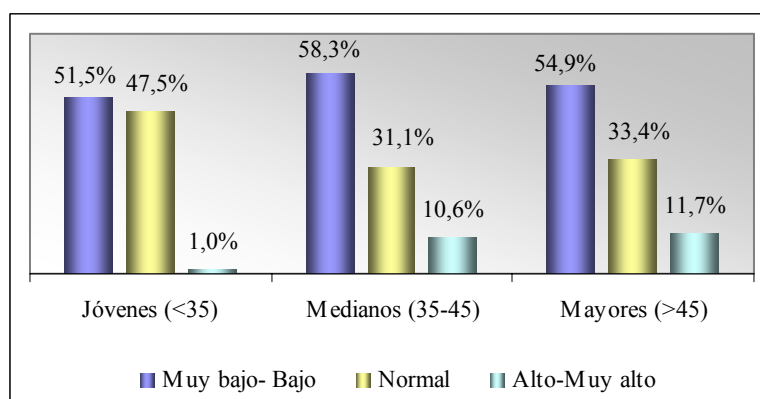
Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

Además de las variables de tamaño de la empresa y género predominante entre el personal, resulta de interés tener en cuenta la edad de las plantillas. En la información condensada en el Gráfico N° 4.13 se puede distinguir que a medida que avanza la edad de las personas que trabajan en la empresa, parece crecer el número de firmas que admiten altos o muy altos grados de absentismo, registrándose los mayores porcentajes entre las firmas cuyo personal es mayor de 45 años.



Como se dijo en párrafos anteriores, los resultados de la encuesta han puesto de manifiesto que las empresas están conformadas mayoritariamente por personas en edades entre los 35 y 45 años, quienes son además los que presentarían mayores problemas a la hora de conciliar la dedicación a su carrera laboral con la dedicación a su familia. Por lo que resulta interesante ver si las empresas cuyas plantillas están principalmente compuestas por personas en estas edades faltan con mayor frecuencia al trabajo. Al respecto cabe decir que las empresas en esta categoría son las más frecuentemente contestaron que el absentismo en su plantilla es bajo o muy bajo (58.3%), sin embargo, hay casi 11 de cada 100 que consideran que es alto o muy alto y el grado ‘normal’ es el que muestra menor frecuencia de respuesta en comparación con las tres categorías de empresas según la edad de principal de los empleados. Lo que resulta también evidente es que la menor incidencia del absentismo se tiene entre las empresas con plantillas más jóvenes.

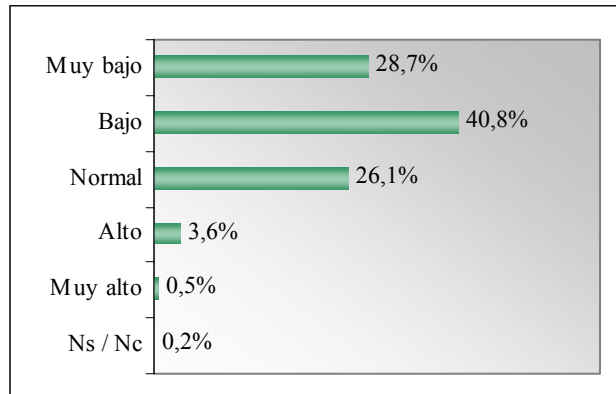
**Gráfico N° 4.13: Grado de absentismo, según edad predominante en la plantilla.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

Una segunda cuestión sobre la que se quiso indagar en el trabajo de campo efectuado es el grado de rotación que se registra en las empresas. Al respecto se destaca que en general, la rotación es baja para la mayoría de los entrevistados (40,8%), y es muy baja y normal para el 28,7% y el 26,1% respectivamente. Por otra parte, altos y muy altos niveles sólo parecen afectar al 3,6% y al 0,5% de las empresas respectivamente.

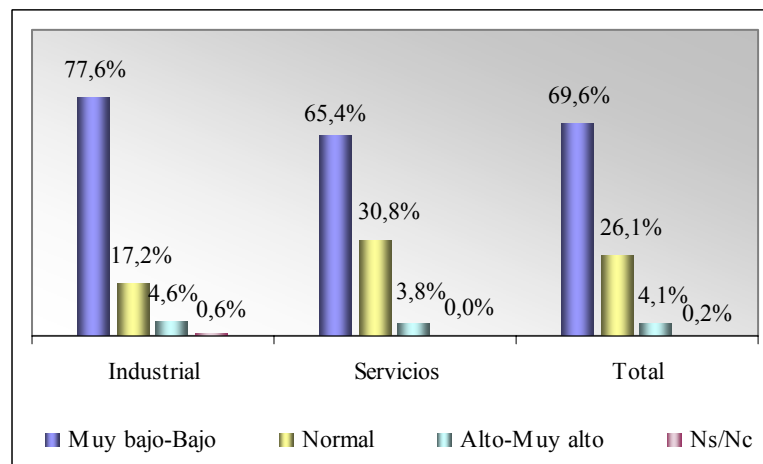
**Gráfico N° 4.14: Grado de rotación de la plantilla.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

Teniendo en cuenta los sectores de actividad se puede ver que la rotación parece ser menor entre las empresas industriales que en las de servicios, lo cual es coherente con que, como se advirtió en párrafos anteriores, la temporalidad es mayor entre las empresas de servicios que entre las industriales. Sin embargo, hay una ligera mayor cantidad de empresas en este último sector (4,6%) que admiten altos o muy altos grados de rotación de la plantilla.

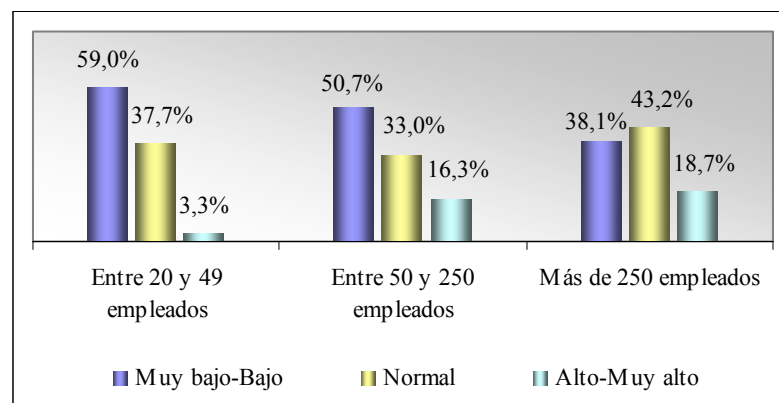
**Gráfico N° 4.15: Grado de rotación de la plantilla, según sector de actividad.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

Por otra parte, en relación con el tamaño de la empresa, la rotación parece aumentar conforme crece el número de empleados en la firma. Como se muestra en el Gráfico N° 4.16 son las grandes empresas las que en mayor medida han admitido tener altos o muy altos grados de rotación de sus empleados (el 18,7%). En contraposición para casi el 60% de las empresas pequeñas cuya plantilla oscila entre los 20 y los 49 empleados, la rotación es baja o muy baja y sólo el 3,3% de ellas presentan altos o muy altos niveles de rotación.

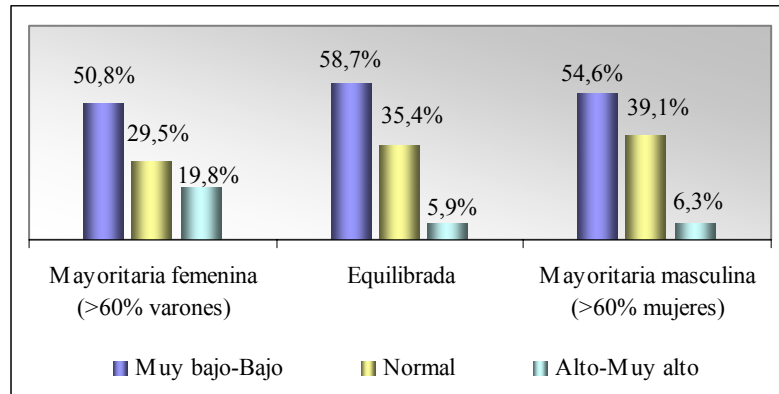
**Gráfico N° 4.16: Grado de rotación, según tamaño de la empresa.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Además, teniendo en cuenta el género predominante en la plantillas de las empresas resulta oportuno señalar que la rotación parece ser superior en aquellas mayoritariamente femeninas. En efecto, casi 20 de cada 100 de estas empresas manifiestan tener altos o muy altos grados de rotación, frente a las que son mayoritariamente masculinas donde apenas el 6,3% registran tales niveles.

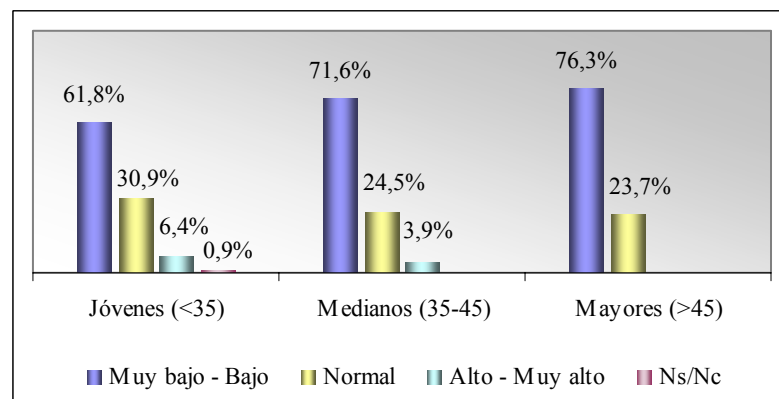
**Gráfico N° 4.17: Grado de rotación, según composición por género de la plantilla.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

Como es en cierta forma evidente, según aumenta la edad predominante de la plantilla la rotación tiende a ser menor. Así por ejemplo, niveles altos y muy altos se encuentran más frecuentemente entre las empresas con plantillas predominantemente compuestas por personas menores de 35 años, al tiempo que el grado muy bajo-bajo es asimismo más frecuentes entre las firmas donde trabajan mayoritariamente personas con edades superiores a los 45 años. Respecto a las plantillas en edades intermedias, la encuesta mostró que solamente para 4 de cada 100 la rotación es alta o muy alta.

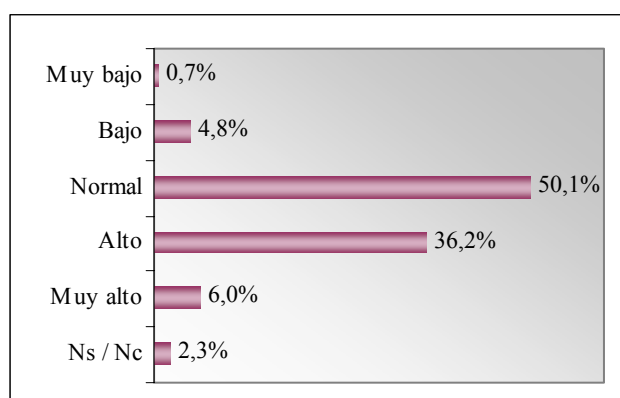
**Gráfico N° 4.18: Grado de rotación, según edad predominante en la plantilla.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

Otra cuestión sobre la que también se consultó a directivos con responsabilidad sobre recursos humanos y personal fue cómo consideran que es el grado de compromiso que tienen los empleados con el buen desempeño de la empresa. A propósito de esto, las respuestas obtenidas en la encuesta son bastante optimistas ya que la mitad de los encuestados perciben que el compromiso de la plantilla es normal, más de 36 de cada 100 lo valoran como alto y un 6% como muy alto. Apenas un 4,8% cree que es bajo mientras que un reducido 0,7% lo consideran muy bajo.

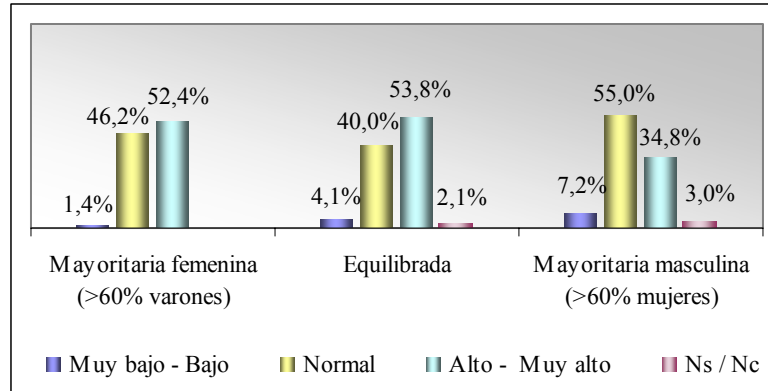
**Gráfico N° 4.19: Percepción del grado de compromiso que tienen los empleados con el buen funcionamiento de la empresa.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Cuando se observan las respuestas que dan los directivos de empresas al ser consultados sobre el nivel de compromiso que sus empleados tienen con el buen desempeño de la compañía, y cruzándolas con la composición por género de las plantillas, se encuentra que en las empresas compuestas mayoritariamente por mujeres los gestores perciben mayor compromiso en este sentido, frente al percibido en las empresas principalmente masculinas. En efecto, entre las primeras, la gran mayoría de los entrevistados (52,4%) entienden que es alto o muy alto y sólo en un 1,4% cree que es bajo o muy bajo. Las empresas en las que hay sobre todo varones este último porcentaje llega al 7,2% y el alto-muy alto compromiso resultó una respuesta repetida por tan solo el 34,8% de las empresas con tales características en la plantilla.

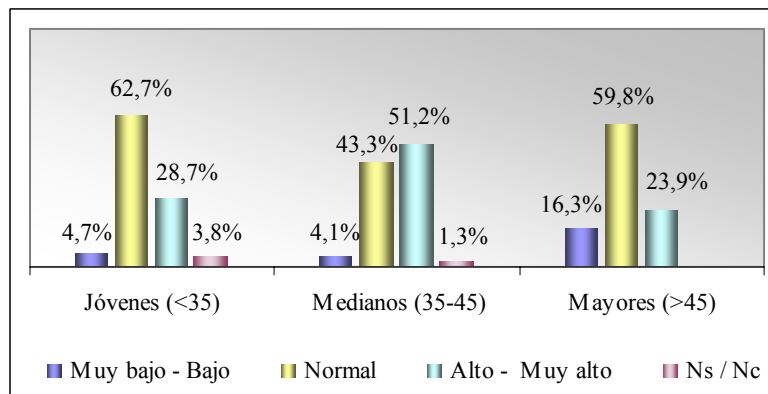
**Gráfico N° 4.20: Percepción del grado de compromiso que tienen los empleados con el buen desempeño de la empresa, según la composición de la plantilla.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

También relacionado con el nivel de compromiso de los empleados con la empresa, se observa por otra parte que, si se tiene en cuenta la edad predominante de la plantilla, los mayores niveles de compromiso se encuentran en las firmas cuyos trabajadores tienen entre 35 y 45 años (para el 51,2% de las empresas con esas características es alto-muy alto), disminuyendo cuando aumenta la franja de edad predominante entre los trabajadores.

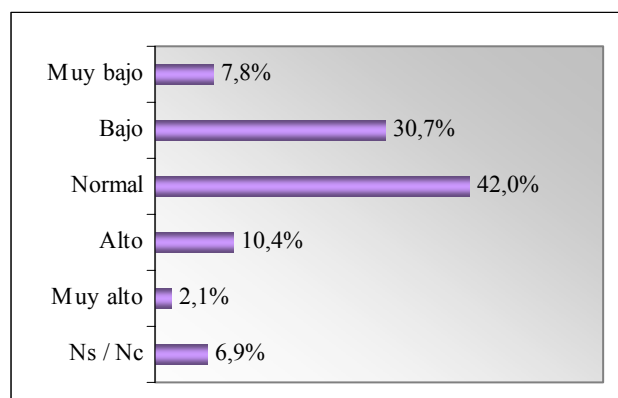
**Gráfico N° 4.21: Percepción del grado de compromiso que tienen los empleados con el buen desempeño de la empresarial, según edad de predominante de la plantilla.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

Para profundizar en la relación de los empleados con la empresa e indagar en la percepción que tienen los responsables de la gestión de recursos humanos respecto a la existencia de conflicto entre el trabajo y la vida familiar de sus trabajadores se les pidió su opinión sobre cuál es el nivel de estrés y de sobrecarga de trabajo que el conflicto entre la vida laboral y familia imprime entre sus empleados. Al respecto se observa que para el 42% de los entrevistados estos niveles son normales, mientras que para un 10,4% y un 2,1% son altos y muy altos respectivamente. Llama la atención que casi un 7% de encuestados no dieron respuesta a esta pregunta, tal vez por ignorar la existencia de estrés y sobrecarga causados por el mencionado conflicto o porque aún percibiéndolos no pudieron ponderarlos.

**Gráfico N° 4.22: Percepción del nivel de estrés y de sobrecarga de trabajo motivados por el conflicto entre la vida laboral y familiar.**

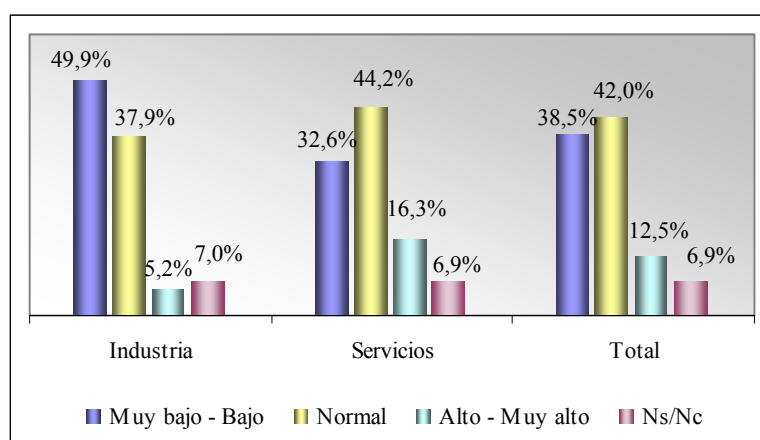


Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Relacionando las respuestas obtenidas en la mencionada pregunta con el sector de actividad al que pertenecen las empresas podemos observar que el estrés y la sensación de sobrecarga la perciben más frecuentemente y en mayor grado los directivos en el sector servicios que en el industrial. Positivamente, la mitad de las empresas industriales perciben el nivel de estrés y sobrecarga como muy bajo-bajo y solamente un 5,2% advierten que la falta de conciliación produce altos o muy altos niveles de estrés y sobrecarga en sus trabajadores. Al mismo tiempo, entre las empresas de

servicios se encontró que una mayor proporción de gestores consideran que en sus empresas el estrés y la sobrecarga de trabajo como consecuencia de la falta de conciliación sean muy altos-altos. Esto puede estar relacionado con el hecho de que en las empresas de servicios predomina más que en la industria el empleo femenino y con la existencia de peores condiciones laborales en algunas de sus ramas.

**Gráfico N° 4.23: Percepción sobre el nivel de estrés y sobrecarga de trabajo motivados por el conflicto entre la vida familiar y laboral, según sector de actividad.**

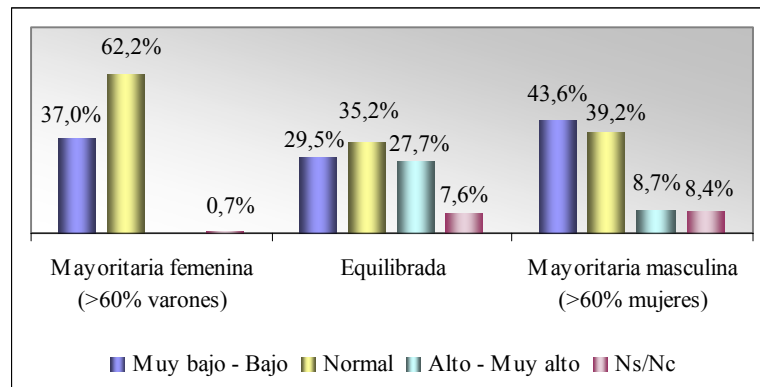


Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Ahora bien, si se tiene en consideración la composición por género de las plantillas llama la atención que para los entrevistados de las empresas mayoritariamente femeninas los niveles de estrés y sobrecarga originados en los problemas de conciliación son normales para más del 62% de las empresas y bajos o muy bajos para 37 de cada 100. De hecho, es de destacar que entre las empresas en donde el 60% o más de la plantilla son mujeres es nulo el porcentaje de encargados de la gestión de recursos humanos que advierten altos o muy altos niveles de estrés y sobrecarga de trabajo derivados de problemas para conciliar el trabajo y la familia. En el caso de las empresas mayoritariamente masculinas, el porcentaje de empresas que se percata de estas consecuencias de la falta de conciliación llega al 8,7%, aunque, por el lado contrario, el porcentaje que opina que es muy bajo o bajo supera claramente al resto.



**Gráfico N° 4.24: Percepción sobre el nivel de estrés y sobrecarga de trabajo originados por el conflicto trabajo-familia, según la composición por género de la plantilla.**

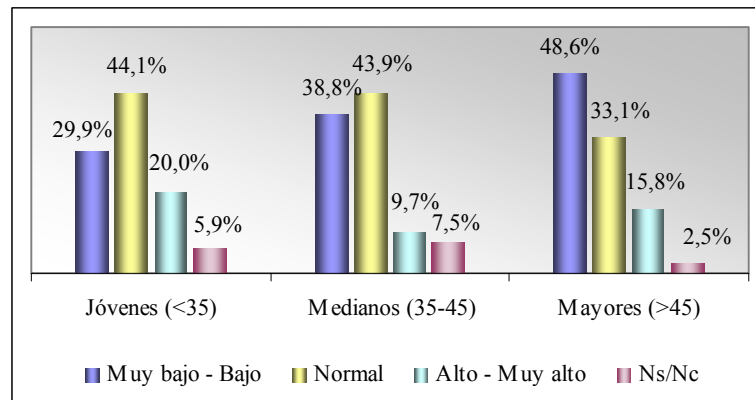


Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Además, parece claro que casi la mitad (el 48,6%) de los directivos encuestados cuyas plantillas están compuestas principalmente por personas mayores de 45 años consideran que entre sus empleados el estrés y la sobrecarga en el trabajo originados por problemas de conciliación son muy bajos o bajos. Pero casi 16 de cada 100 empresas en esa categoría creen que es alto o muy alto.

Con todo, no resulta muy claro que los directivos encuestados conozcan profundamente y puedan ponderar adecuadamente las consecuencias de la falta de armonía y equilibrio entre el ámbito laboral y familiar en términos de estrés y sobrecarga de trabajo.

**Gráfico N° 4.25: Percepción sobre el nivel de estrés y sobrecarga de trabajo originados por el conflicto trabajo-familia, según edad predominante en la plantilla.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

Lo dicho hasta el momento sirve, por una parte para plantear de forma general algunos rasgos que caracterizan a las empresas en España, y por otra, sirve de apoyo para el análisis posterior sobre las percepciones respecto al conflicto trabajo-familia y al momento de analizar el alcance de las políticas familiarmente responsables en este ámbito. Dichos rasgos pueden resumirse en:

- Las plantillas están principalmente constituidas por varones, siendo entre los 35 y 45 años el rango de edad más habitual en las empresas. Dicha composición mayoritariamente masculina se confirma también en los puestos directivos, poniendo en evidencia la infrautilización que tiene en España la fuerza de trabajo femenina. Ambas características son más marcadas en el sector industrial que en el de servicios.
- Algo más de la mitad de las empresas tiene al menos una mujer en puestos directivos, llegando el porcentaje de participación femenina hasta el 10% en la mitad de los casos y es casi nula la proporción de empresas en las que las mujeres son más del 91% de los directivos. Del total de firmas que tiene algún directivo mujer, más del 71% son del sector servicios.

- El 38,4% de las empresas tiene a casi la totalidad de sus empleados contratados de forma indefinida. La temporalidad es muy superior en los servicios que en la industria y entre los primeros más del 75% de las empresas tienen a más del 40% de la plantilla contratada temporalmente.
- Para un 8,2% de las empresas, el absentismo es un problema importante, dado que registran altos y muy altos niveles, siendo más frecuentes estos grados entre las firmas grandes, las que tienen una plantilla mayoritariamente femenina y las que tienen empleados en edades superiores a los 45 años. Sin embargo, se destaca que para 11 de cada 100 empresas cuyo personal oscila entre los 35 y los 45 años los niveles de absentismo son altos-muy altos.
- El 4% de las empresas tiene problemas con la alta o muy alta rotación de los empleados, siendo esto más marcado entre las firmas del sector servicios, las grandes, cuyas plantillas son más jóvenes y en las mayoritariamente femeninas.
- La gran mayoría de los gestores consideran favorable el grado de compromiso que sus trabajadores tienen con el buen desempeño de la empresa. Un minoritario 5,5% de las compañías consideran que sus empleados están escasamente comprometidos. Según los directivos, las plantillas más comprometidas son las de mediana edad (entre 35 y 45 años) y las compuestas principalmente por mujeres.
- El 12,5% de los directivos encuentran que el estrés y la sobrecarga en el trabajo a causa del conflicto trabajo-familia es alto o muy alto entre sus empleados. La percepción de altos o muy altos niveles de estrés y sobrecarga en los trabajadores es mucho más frecuente en las empresas del sector servicios que en la industria y en las mayoritariamente masculinas. Esto último, sumado al alto porcentaje en el que los entrevistados no dieron respuesta (el 7%) pueden ser síntomas claros de la falta de conocimiento o sensibilización que los gestores tienen respecto al conflicto entre la vida familiar y laboral de sus empleados y las consecuencias de este.

Sobre estas últimas cuestiones, y teniendo como marco de referencia los rasgos de las empresas señalados en este apartado, se indaga más profundamente en los próximos puntos en las opiniones y percepciones de los directivos en relación con el problema de la falta de conciliación y sus efectos, como así también en las políticas destinadas a solucionarlos, rescatando las opiniones relacionadas con el impacto positivo que éstas pueden tener en diversos aspectos empresariales y sociales.

#### **4.3. Percepción empresarial sobre el conflicto trabajo-familia y las políticas familiarmente responsables.**

Para poder conocer el alcance que tienen las políticas familiarmente responsables entre las empresas asentadas en el territorio nacional es menester primero entender cuál es la percepción y cuáles son las opiniones que tienen los directivos con relación a los problemas de conciliación de la esfera laboral y familiar, cómo conciben ellos este problema y cómo creen que afecta a sus empleados, a la empresa y a la sociedad.

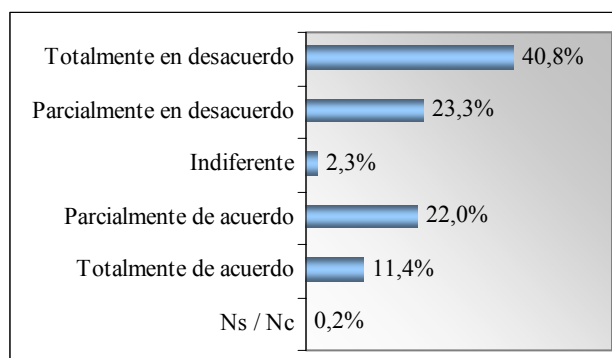
Recordemos que en el capítulo 3 se apuntaba que en España el perfil empresarial está marcado mayoritariamente por una cultura poco flexible, donde la presencia física en el puesto de trabajo es la principal medida con la que se valora el compromiso de los trabajadores hacia la compañía y no son los resultados y la consecución de objetivos los criterios principales de evaluación. En este sentido, se pidió a los entrevistados que manifestaran su grado de acuerdo con las siguientes opciones: “un alto compromiso con la empresa supone necesariamente trabajar muchas horas y plena disponibilidad horaria” y “los mejores empleados son aquellos capaces de mantener un adecuado equilibrio entre su esfera laboral y su esfera familiar”, con el propósito de conocer de primera mano la actitud que los gestores esperan de los trabajadores frente a los problemas de conciliación y la dedicación y compromiso con la empresa.

Respecto al primer enunciado, los resultados que se han obtenido de la encuesta efectuada para el presente estudio confirman que si bien la mayoría de las empresas están generalmente en desacuerdo (el 40,8% y el 23,3% totalmente y parcialmente en desacuerdo respectivamente) hay en torno a 33 empresas de cada 100 que están en

algún grado de acuerdo con que el compromiso implica, de modo necesario, trabajar muchas horas y plena disponibilidad horaria.

Aunque la mayoría de los gestores discrepan con la relación necesaria entre “compromiso con la empresa-plena disponibilidad horaria-trabajar muchas horas”, no resulta desdeñable señalar que más de un tercio de los responsables de recursos humanos conciben el compromiso como una cuestión de disponibilidad horaria y de presencia física, apuntando a un perfil que gerencial bastante tradicional en detrimento de una gestión y evaluación por resultados y objetivos.

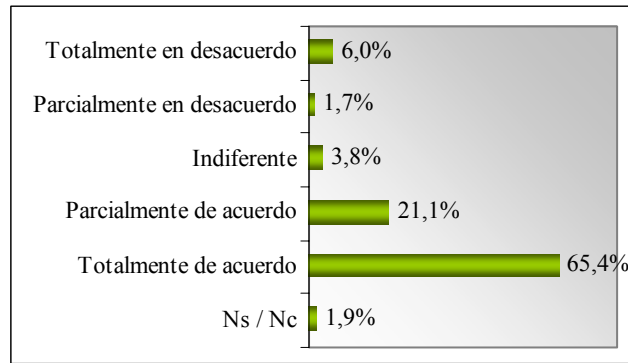
**Gráfico N° 4.26: Grado de acuerdo de los entrevistados con la frase: “un alto compromiso con la empresa supone necesariamente trabajar muchas horas y plena disponibilidad horaria”.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

El contrapeso del enunciado anterior se formuló seguidamente a los entrevistados solicitándoles que indicaran su grado de acuerdo con que “los mejores empleados son aquellos capaces de mantener un adecuado equilibrio entre su esfera laboral y su esfera familiar”. Las respuestas obtenidas muestran que la gran mayoría de los encuestados (ver Gráfico N° 4.27) están en diferente grado de acuerdo con esto (el 65,4% total y el 21,1% parcialmente de acuerdo) y que casi 8 de cada 100 directivos consideran que los mejores empleados no son siempre capaces de conciliar su vida laboral y familiar.

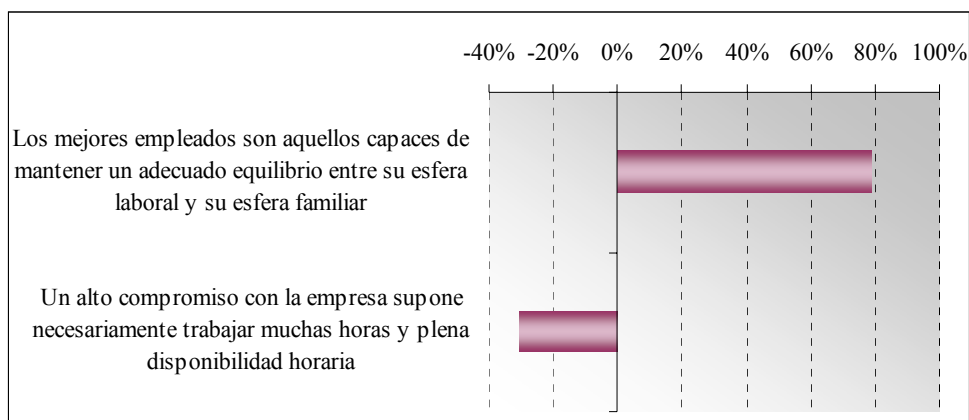
**Gráfico N° 4.27: Grado de acuerdo de los entrevistados con la frase: “los mejores empleados son aquellos capaces de mantener un adecuado equilibrio entre su esfera laboral y su esfera familiar”.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

Si se observa para ambos enunciados el saldo entre el porcentaje de respuestas en que los entrevistados dijeron estar “total y parcialmente de acuerdo” o “total y parcialmente en desacuerdo”, puede verse que en términos generales los directivos adhieren mayoritariamente a la idea de que los mejores empleados son aquellos capaces de conciliar la esfera laboral y la familiar y están menos de acuerdo con que el compromiso con la empresa esté directamente relacionado con la plena disponibilidad horaria y trabajar muchas horas.

**Gráfico N° 4.28: Opinión de las empresas respecto al compromiso y la conciliación.  
Saldos netos (\*) en porcentajes.**



(\*) Nota: Diferencia entre el porcentaje de respuestas: total-parcialmente de acuerdo y total-parcialmente en desacuerdo.

Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Sin embargo, como pueden solaparse las respuestas que se obtienen de los dos enunciados anteriores se construyó una tabla en la que se cruzan los porcentajes de respuestas en una y otra frase. Como se aprecia en la Tabla N° 4.1 la gran mayoría de los entrevistados que en mayor o menor medida se adhieren a la idea de que el compromiso por parte del empleado hacia la empresa implica necesariamente trabajar muchas horas y plena disponibilidad horaria (el 87,3%), están asimismo total o parcialmente de acuerdo con que los buenos empleados son aquellos capaces de mantener el equilibrio entre su vida familiar y laboral. Este amplio solapamiento en las opiniones puede estar dando la pauta de que para una gran proporción de directivos no sólo está bien visto el trabajador que dedica muchas horas a la empresa y está disponible de pleno para trabajar, sino que además no tenga –o no muestre en su desempeño en la empresa- problemas para conciliar su vida personal y laboral.

**Tabla Nº 4.1: Respuestas de quienes opinan que “un alto compromiso con la empresa supone necesariamente trabajar muchas horas y plena disponibilidad horaria”**

		<b>“Un alto compromiso con la empresa supone necesariamente trabajar muchas horas y plena disponibilidad horaria”</b>	
		Total/Parcialmente en desacuerdo	Total/Parcialmente de acuerdo
<b>“Los mejores empleados son aquellos capaces de mantener un adecuado equilibrio entre su esfera laboral y su esfera familiar”</b>	Total/Parcialmente en desacuerdo	8,6%	5,5%
	Indiferente	0,7%	6,8%
	Total/Parcialmente de acuerdo	88,0%	87,3%
	Ns/Nc	2,8%	0,4%
		100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

Como contrapunto, se aprecia también que la gran parte de los gestores que están en desacuerdo con la relación directa entre compromiso con la empresa y trabajar muchas horas con plena disponibilidad horaria apoyan la idea de que los mejores empleados son aquellos capaces de mantener un adecuado equilibrio entre la esfera laboral y la familiar. Lo último estaría dando la pista de que estos directivos pueden ser mucho más proclives a entender la conciliación como un problema en el cual la empresa tiene un papel que cumplir. Con todo, estas no son sino unas primeras especulaciones que requieren de una indagación más profunda sobre las opiniones y percepciones que los responsables de gestión de personal tienen respecto a los problemas de falta de equilibrio entre la esfera laboral y familiar. Con el propósito de profundizar en esto, y a fin de valor la magnitud y relevancia que dicho problema tiene para los directivos entrevistados se les solicitó que manifestaran su grado de acuerdo con un enunciado en particular y una serie de afirmaciones; a saber: “el conflicto entre la vida familiar y laboral de los miembros de su organización afecta negativamente a:

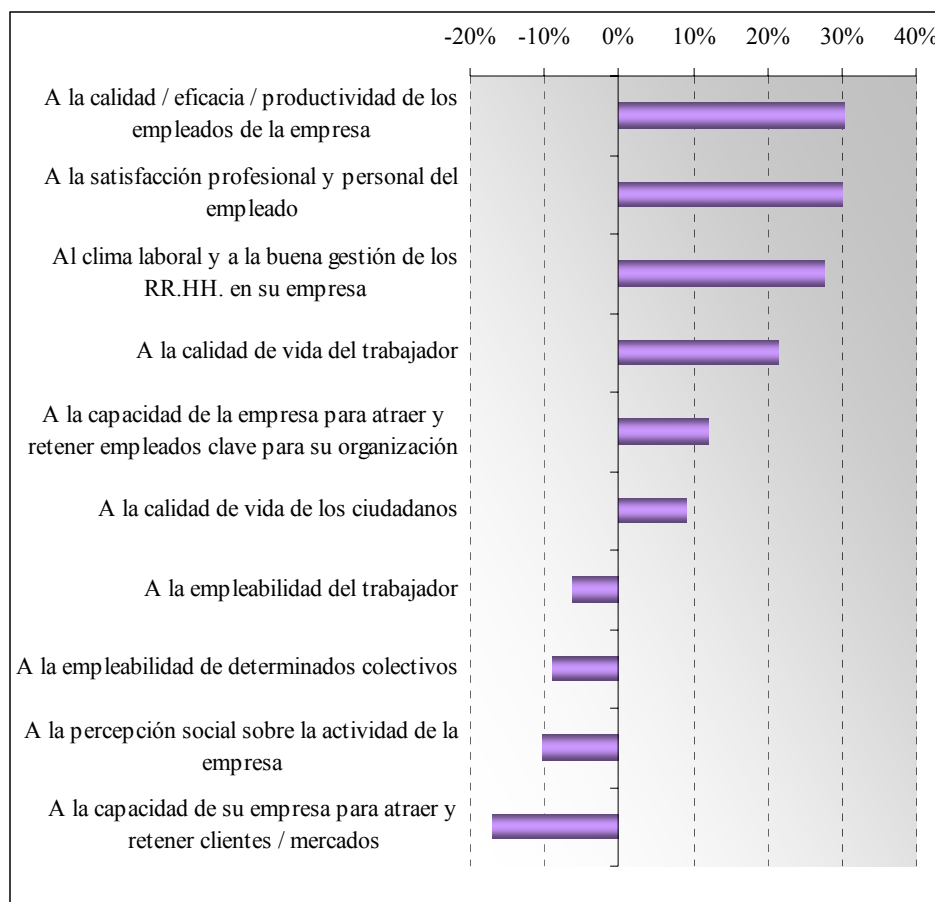
- a) la empleabilidad del trabajador;
- b) la calidad de vida del trabajador;
- c) la satisfacción profesional y personal del empleado;



- d) la capacidad de la empresa para atraer y retener empleados clave para su organización;
- e) la calidad/eficacia/productividad de los empleados de la empresa;
- f) la capacidad de su empresa para atraer y retener clientes/mercados;
- g) el clima laboral y a la buena gestión de los RR.HH. en su empresa;
- h) la empleabilidad de determinados colectivos;
- i) la calidad de vida de los ciudadanos;
- j) la percepción social sobre la actividad de la empresa”.

Con los datos obtenidos se ha calculado la diferencia porcentual entre las contestaciones “mucho-bastante” y “poco-nada”, excluyéndose las respuestas “indiferente” y “no sabe, no contesta” a fin de poder valorar de una manera sencilla cuál es la tendencia en las opiniones recavadas. Es así que, en términos de saldos entre respuestas positivas y negativas, los directivos consideran que los principales efectos perjudiciales de la falta de conciliación recaen sobre la **calidad, eficacia y productividad de sus empleados**, como así también en la **satisfacción personal de sus trabajadores**. Para los gestores, el aspecto que en tercer lugar puede resultar afectado negativamente por el conflicto trabajo familia es el **clima laboral y la buena gestión de personal**, seguido por la **calidad de vida del trabajador**. Otra cuestión que parece tener importancia para los gestores es la incidencia negativa de la falta de conciliación sobre la **capacidad empresarial para atraer y retener empleados** importantes para la empresa, ya sea por su cualificación, sus actitudes, etc. Además, aunque en mucha menor medida, los entrevistados consideran que el problema afecta en general a la **calidad de vida de los ciudadanos**.

**Gráfico N° 4.29: Opinión de las empresas respecto a los efectos negativos del conflicto entre la vida personal y laboral. Saldos netos (\*) en porcentajes.**



(\*) Nota: Diferencia entre el porcentaje de respuestas: total-parcialmente de acuerdo y total-parcialmente en desacuerdo.

Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Pese a lo dicho, en términos generales, los directivos no tienen muy en cuenta algunos efectos nocivos de la falta de conciliación sobre ciertos aspectos que inciden en la imagen externa de la empresa. Así, mayoritariamente consideran que el conflicto trabajo familia incide poco-nada en la **capacidad de la empresa para atraer y retener clientes y ganar cuotas de mercados y en la percepción que de la empresa tiene la sociedad**. De igual forma, los gestores se muestran escépticos ante la idea de que la falta de conciliación que pueden sufrir sus empleados afecte la **empleabilidad de determinados colectivos o a la de sus propios trabajadores**.

En definitiva, si bien los directivos parecen tener en cuenta algunas implicaciones nocivas de la falta de conciliación sobre la productividad, la calidad de vida o satisfacción personal de los propios trabajadores, mucho más imprecisas y vagas resultan las opiniones sobre las consecuencias sociales del problema y sobre las incidencias del mismo en la imagen y percepción social de la empresa. Como vemos, no existe una concienciación muy extendida entre los directivos en España acerca del problema que implica para las personas, la sociedad y la empresa la falta de armonía y equilibrio entre la vida familiar y laboral.

Por otra parte, con relación al papel que le compete a la empresa, a la administración y al propio trabajador en la búsqueda de un mayor equilibrio y conciliación de la vida familiar y laboral, se pidió a los entrevistados que manifestaran su grado de acuerdo con las siguiente frase: “el equilibrio y conciliación entre la vida familiar y laboral es responsabilidad de:

- a) el trabajador y su familia;
- b) la administración;
- c) la empresa”.

El resultado de esta pregunta fue una serie de respuestas bastante repartidas. Por una parte, encontramos que para 60 gestores de cada 100, la empresa tiene responsabilidad en la consecución del equilibrio y la conciliación entre la vida laboral y familiar de sus trabajadores. En oposición, para 38 de cada 100 directivos de recursos humanos la conciliación no es un asunto que atañe a la empresa.

**Tabla N° 4.2: Opinión sobre la responsabilidad de conciliar.**

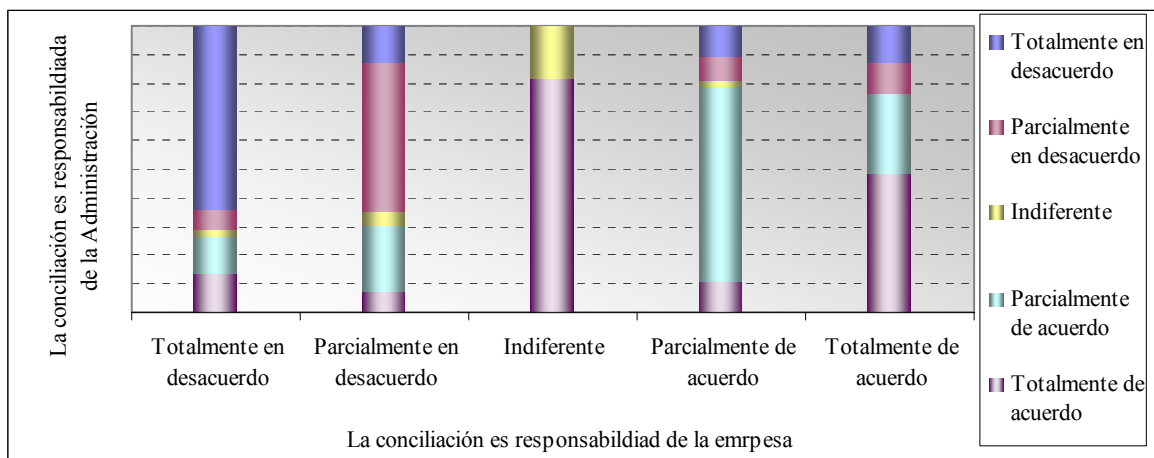
	Trabajador y su familia	Administración	Empresa
Total/Parcialmente en desacuerdo	41,8%	37,8%	37,9%
Indiferente	7,9%	2,6%	1,8%
Total/Parcialmente de acuerdo	50,2%	59,6%	60,4%

Fuente: *Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.*

Por un lado, en el Gráfico N° 4.30 se han cruzado las respuestas obtenidas para la afirmación “el equilibrio y conciliación entre la vida familiar y laboral es responsabilidad de la empresa” con “el equilibrio y conciliación entre la vida familiar y laboral es responsabilidad de la administración”. Por otro, en el Gráfico N° 4.31 se combinó el resultado para la primera de las afirmaciones con “el equilibrio y conciliación entre la vida familiar y laboral es responsabilidad de el trabajador y su familia”. La primera de estas gráficas pone en evidencia que el 64,2% de los directivos que dijeron estar totalmente en desacuerdo con que la empresa sea la responsable de conciliar tampoco creen que sea un tema que la administración deba encargarse de resolver. De modo similar, el segundo de estos gráficos muestra que casi la mitad (47,2%) de quienes estiman que la empresa no es responsable de la conciliación están totalmente de acuerdo con la idea de que solucionar el conflicto trabajo-familia es algo que compete únicamente al trabajador y su familia.

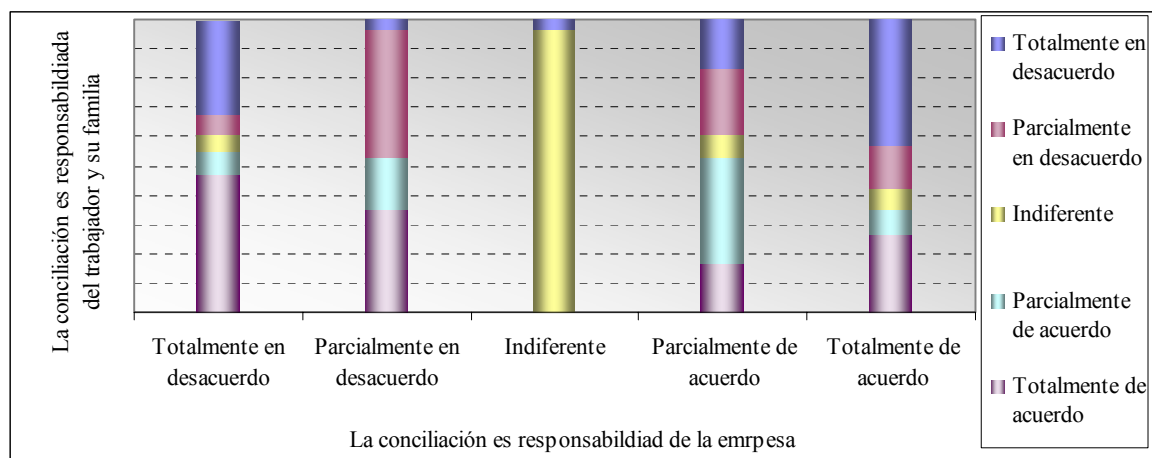
Por contra, el 48,6% de los directivos que admiten la responsabilidad empresarial en lo que se refiere a ayudar a los trabajadores para que gocen de un mayor equilibrio y conciliación entre la vida personal y laboral, está también totalmente de acuerdo con que la administración es la que tiene un papel fundamental; mientras que el 43,1% están totalmente en desacuerdo con que el trabajador es el responsable.

**Gráfico N° 4.30: Opinión sobre la responsabilidad empresarial y de la administración de conciliar.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

**Gráfico N° 4.31: Opinión sobre la responsabilidad empresarial y de los trabajadores de conciliar.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Parece evidente que actualmente existe un amplio porcentaje de gestores que todavía no advierten el papel importante que tiene la empresa a la hora de poner a disposición de los trabajadores las condiciones que ayuden a una mejor conciliación entre la vida familiar y laboral. Esto, ciertamente, dificulta la resolución de un problema tan complejo como es el aquí tratado, dado que una sola de las partes implicadas no puede darle una solución integral, sino que se necesita del compromiso y la acción de los diversos agentes afectados por el problema. Por lo tanto, mientras los directivos de las empresas no tomen conciencia clara de que la falta de conciliación de las personas que se desarrollan en las mismas impactan directamente en la empresa, y que esto incide de forma negativa en el éxito de su negocio, será menos probable que la empresa se sienta responsable de solucionarlos y unificar esfuerzos con el resto de los agentes, tanto con las administraciones como con los propios trabajadores.

Como vemos, las opiniones y percepción de los gestores respecto al problema no son homogéneas, tornándose en general poco claras en muchos sentidos. En efecto, se dijo que existe una proporción de directivos que consideran que la empresa no tiene responsabilidad en la conciliación de la vida familiar y laboral de sus empleados, pero, por otra parte encontramos que hay una opinión generalizada entre ellos a favor de que

ayudar a los empleados a lograr dicha conciliación resulta beneficiosos para éste y también para la empresa. Como se puede observar en el Gráfico N° 4.32 los entrevistados estuvieron mayoritariamente de acuerdo con la mencionada afirmación. De igual forma, parece estar bastante extendido entre los gestores que las políticas familiarmente responsables deberían integrar una buena estrategia de gestión de los recursos humanos. Sin embargo, como más adelante se expondrá en el apartado 4.4, sólo 23 de cada 100 firmas declaran contar con una política formal de conciliación de la vida familiar y laboral, de las cuáles son menos todavía las que demuestran estar haciéndolo como una verdadera estrategia activa de política empresarial.

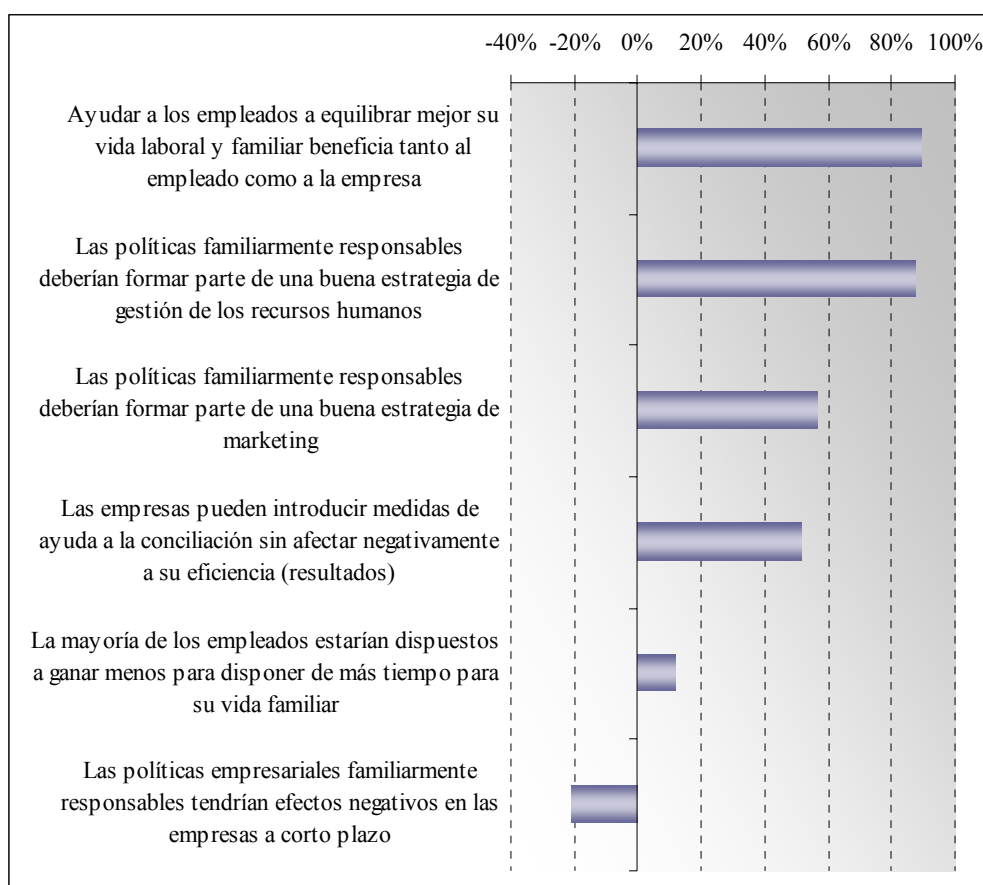
Asimismo, ya se ha dicho que la mayor parte de los encuestados no consideran que la falta de conciliación entre los empleados de su empresa afecte de forma negativa a la capacidad empresarial para atraer o retener clientes y mercados ni a la percepción que la sociedad tiene de la empresa. Con estas opiniones contrasta que una mayoría de directivos haya declarado también su acuerdo con que las políticas de conciliación deberían formar parte de una buena estrategia de marketing, como puede verse en el Gráfico N° 4.32. La contradicción que se acaba de poner de relieve está manifestando que entre los responsables de gestión del personal aún no se ha producido una verdadera sensibilización con el problema y sus implicaciones, aunque perciben que socialmente es importante que los consumidores y otros competidores identifiquen a la empresa como familiarmente responsable. El riesgo de la contradicción antes señalada radica en la posibilidad de que, con el nombre de *política familiarmente responsable*, se diseñen medidas más pensadas en crear una imagen publicitaria, vacía de contenido real y práctico, que en generar y consolidar una buena reputación empresarial en la sociedad y los mercados respecto a lo que significa ser una empresa responsable con la familia y hacer de esto una ventaja competitiva a medio y largo plazo.

Respecto a las limitaciones de coste económico y de eficacia que podría suponer la introducción de políticas de conciliación, parecen no ser un aspecto muy relevante para los directivos ya que, en general, entienden que la empresa puede implantar este tipo de políticas sin perjudicar sus resultados. Como se dijo en párrafos anteriores los gestores tienen algo más claro los efectos nocivos de la falta de conciliación sobre la productividad y eficacia de los trabajadores que sobre otros aspectos que tienen que ver con la relación de

la empresa con la sociedad, por lo que resulta coherente que también evalúen como positiva la introducción de medidas para mitigar tales efectos sobre sus aspectos internos.

Cuando se preguntó a los directivos encuestados su grado de acuerdo con que la mayoría de los empleados estarían dispuestos a ganar menos a cambio de tener más tiempo para su familia, encontramos que en términos generales hay más personas que coinciden con esta afirmación de las que no lo hacen. Sin embargo, se pudo ver el alto grado de desconocimiento que sobre esto tienen los gestores, ya que unos porcentajes muy altos se abstuvieron a contestar este punto.

**Gráfico N° 4.32: Opiniones de los directivos con relación a la conciliación y las políticas familiarmente responsables.**



*Nota: Diferencia entre el porcentaje de respuestas: total-parcialmente de acuerdo y total-parcialmente en desacuerdo.*

*Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.*

Asimismo, se pudo constatar que son más los directivos que dicen estar en desacuerdo con que las políticas familiarmente responsables tenderían efecto negativo en el corto plazo. La visión cortoplacista a la que varias veces se aludió en el capítulo 3 de este trabajo como un limitante para la introducción de políticas de conciliación parece no ser predominante, si se tiene en cuenta lo dicho por los directivos entrevistados. Resulta evidente que, a nivel discursivo, es más probable que los directivos se muestren proclives a implantar PFR, aunque en la práctica éstas sean minoritarias como se mostrará más adelante.

Otra parte interesante de la encuesta consistió en la introducción de una pregunta al objeto de rescatar las opiniones de los gestores encargados de recursos humanos sobre los impactos positivos que pueden tener las políticas empresariales familiarmente responsables sobre los trabajadores, la empresa y la sociedad. A propósito de esto, y siguiendo la tónica de consultas anteriores, se preguntó a los entrevistados ¿en qué medida afecta la introducción por parte de la empresa de medidas que fomenten el equilibrio entre la vida familiar y laboral a...

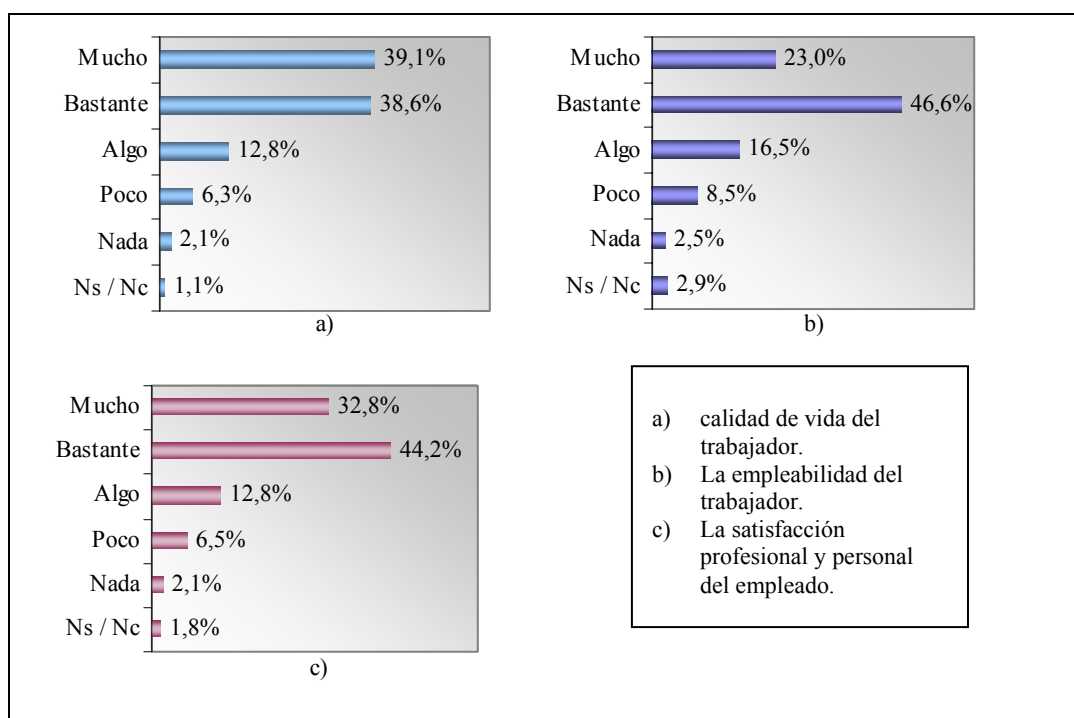
- a) la calidad de vida del trabajador;
- b) la empleabilidad del trabajador;
- c) la satisfacción profesional y personal del empleado;
- d) la capacidad de la empresa para atraer y retener empleados clave para su organización;
- e) la calidad/eficacia/productividad de los empleados de la empresa;
- f) la capacidad de su empresa para atraer y retener clientes/cuotas de mercado;
- g) aumentar el compromiso de los empleados con la misión de la empresa;
- h) mejorar el clima laboral y facilitar la buena gestión de los RR.HH. en su empresa;
- i) la imagen externa de la empresa;
- j) la posibilidad de que la empresa se diferencia positivamente de otras empresas competidoras;
- k) aumentar el valor financiero de la empresa?

Las frases a) hasta c) corresponden a los posibles efectos positivos de las PFR sobre los empleados de la empresa. Como se observa en el Gráfico N° 4.33 en general hay un



interesante número de directivos que creen que las medidas de conciliación tienen una incidencia positiva tanto en la calidad de vida de los empleados (39,1% mucho y 38,6% bastante), en la empleabilidad de los trabajadores (23% mucho y 46,6% bastante) y en su satisfacción personal y profesional (32,8% mucho y 44,2% bastante).

**Gráfico N° 4.33: Percepción sobre los efectos positivos sobre los trabajadores de la empresa de la implementación de políticas familiarmente responsables.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

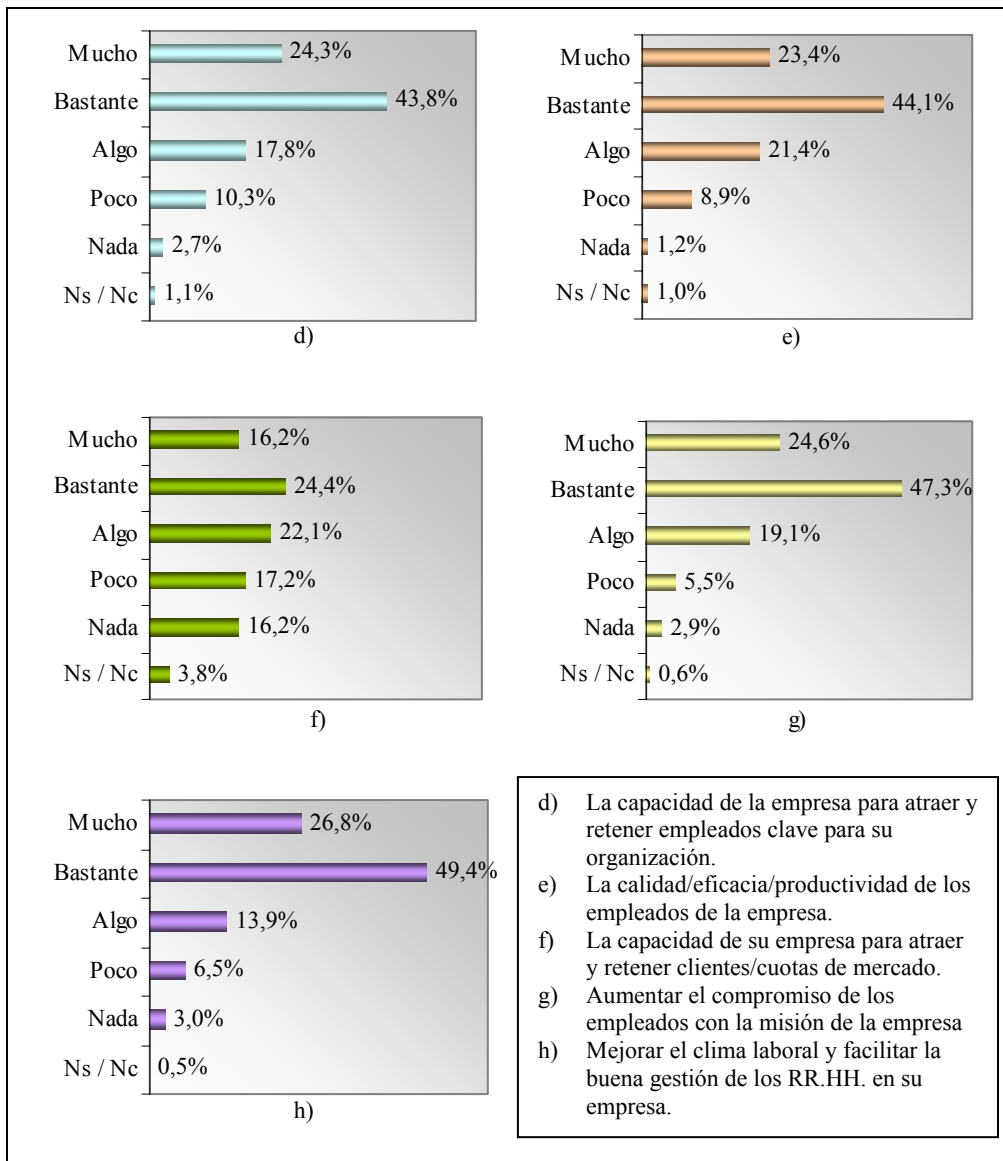
Con relación a los efectos positivos de los que puede gozar la empresa en distintos aspectos que han sido enumerados de d) hasta h), a partir de la implementación de políticas que ayuden a conciliar la vida familiar con la vida laboral de sus empleados, se destacan los siguientes puntos:

- El 43,8% de los entrevistados opinan que las PFR afectan bastante positivamente a la capacidad de la empresa para atraer y retener empleados clave para su organización. Y un 24,3% estiman que afectan mucho. Más de la décima parte de

los entrevistados creen que este efecto positivo es escaso mientras que el 17,8% piensa que incide algo y sólo el 2,7% no cree que estas políticas tengan efectos beneficiosos sobre las posibilidades de su empresa para captar y fidelizar trabajadores.

- El 44,1% de los gestores de personal están de acuerdo con que la introducción de políticas de conciliación tiene bastante impacto positivo sobre la calidad, la eficacia y, en definitiva, en la productividad de los trabajadores de su empresa. Igualmente, otro grupo que aglutina al 23,4% de los entrevistados creen que la calidad, eficacia y productividad de los empleados se ven beneficiados en gran medida por la presencia de políticas familiarmente responsables. Por contra, casi 9 de cada 100 directivos estiman que el efecto positivo es poco y el 1,3% que es nulo.
- Menos de acuerdo están los gestores entrevistados respecto a los efectos positivos de las políticas de conciliación sobre la capacidad empresarial para atraer y retener clientes y cuotas de mercado. A favor de esta asociación positiva entre ambas variables está el 16,2% (que opinan que afecta mucho) y el 24,4% (que considera que afecta bastante). En una situación intermedia se ubica el 22,1% de las empresas cuyos directivos dicen que las PFR afectan algo positivamente a la capacidad empresarial de atraer clientes y mercados. Pero, el 17,2% y el 16,2% no ven tal relación causal positiva, y opinan que las medidas de conciliación afecta poco y nada respectivamente a las posibilidades de la empresa para atraer nuevos mercados y clientes.
- La incidencia positiva de las políticas familiarmente responsables sobre el compromiso de los empleados con la misión de la empresa es un aspecto de mucha relevancia para la mayoría de los directivos. Así, el 47,3% y el 24,6% considera que la introducción de este tipo de medidas afecta bastante y mucho respectivamente el compromiso con la compañía. En una situación intermedia se ubican 19 de cada 100 gestores que opinan que afecta algo positivamente, mientras que el 5,5% y el 2,9% ven que las PFR pueden tener un efecto positivo escaso o nulo respectivamente para aumentar el compromiso de los trabajadores con la misión de la empresa.

**Gráfico N° 4.34: Percepción sobre los efectos positivos sobre la empresa de la implementación de políticas familiarmente responsables.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

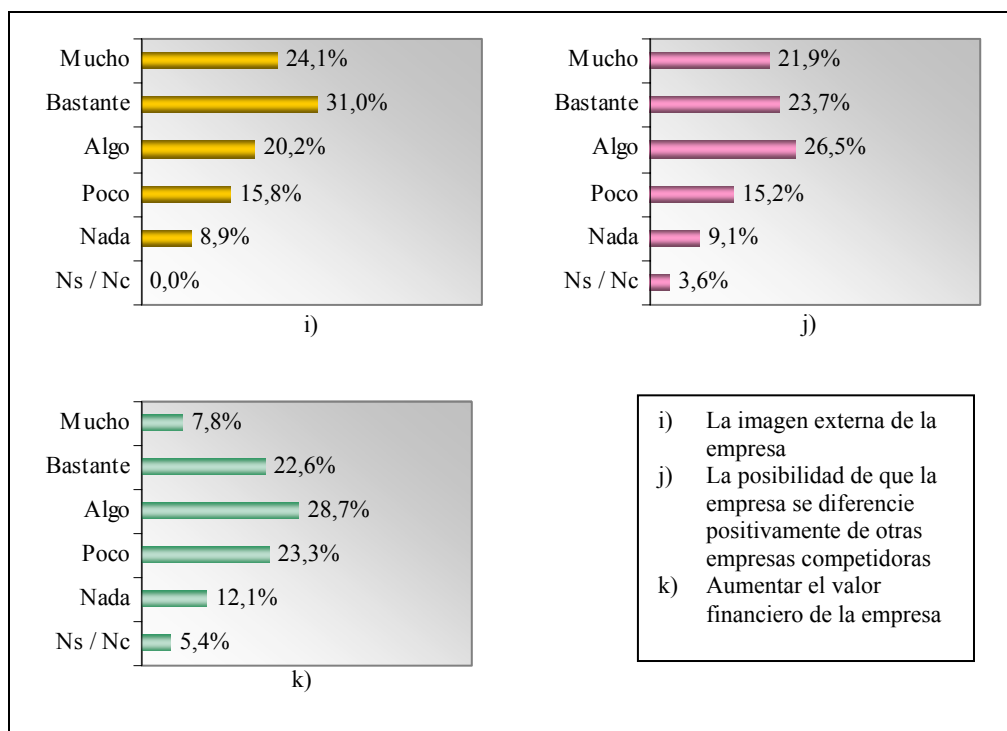
- Una situación similar a la descrita en el punto anterior, en cuanto a la distribución de las respuestas se puede observar en el cuadrante h) del Gráfico N° 4.34, donde casi la mitad de los entrevistados (el 49,4%) perciben que las medidas que fomenten el equilibrio entre la vida familiar y laboral ayudan bastante a mejorar el clima laboral y facilitar la buena gestión de los recursos humanos en su empresa. Otro grupo de gestores que llega al 26,8% del total, creen que tales medidas afectan

mucho a la empresa, mejorando el clima de trabajo y contribuyendo a la gestión del personal. Si bien las percepciones en general son favorables a reconocer los efectos positivos de las políticas familiarmente responsables sobre la variable aquí analizada, 3 de cada 100 directivos no están de acuerdo con esto y creen que dichas políticas no tienen efecto positivo. En paralelo, el 6,5% entienden que afectan poco.

Al ser consultados los directivos de recursos humanos en qué medida afecta a la sociedad (enunciados i) hasta k)) la introducción por parte de la empresa de medidas que fomenten el equilibrio entre la vida personal y laboral, se obtuvieron los siguientes resultados:

- La mayoría de los entrevistados creen que afecta positivamente (mucho el 24,1%, bastante el 31%). Un 20,2% de directivos estiman que afecta algo, mientras que para el 15,8% y el 8,9% de estos gestores las políticas de conciliación son elementos poco o nada útiles para mejorar la imagen externa de la empresa.
- De igual manera, el 15,2% y el 9,1% de los encuestados perciben que las medidas para ayudar a los trabajadores a mejorar el equilibrio entre la vida familiar y laboral tiene poco o nulo impacto positivo en la posibilidad empresarial para diferenciarse positivamente de otras empresas competidoras. Con todo, la respuesta más frecuente ha sido que las PFR puede impactar “algo” positivamente este aspecto (26,5%); pero casi 45 de cada 100 directivos encuentran que las PFR pueden ser un elemento diferenciador en el entorno competitivo e incidir mucho o bastante en esa diferenciación positiva.
- Apenas el 7,8% de los directivos perciben que las políticas de conciliación vayan a afectar mucho la mejora del valor financiero de la empresa, pero un 22,6% piensa que influye bastante positivamente en el aumento de dicho valor. Casi un tercio de los entrevistados son de la opinión que las PFR pueden afectar algo positivamente el valor financiero de la empresa, pero para el 23,3% (poco) y el 12,1% (nada) el valor de la empresa evoluciona de forma indiferente ante la presencia o ausencia de estas políticas.

**Gráfico N° 4.35: Percepción sobre los efectos positivos sobre la sociedad de la implementación de políticas familiarmente responsables.**

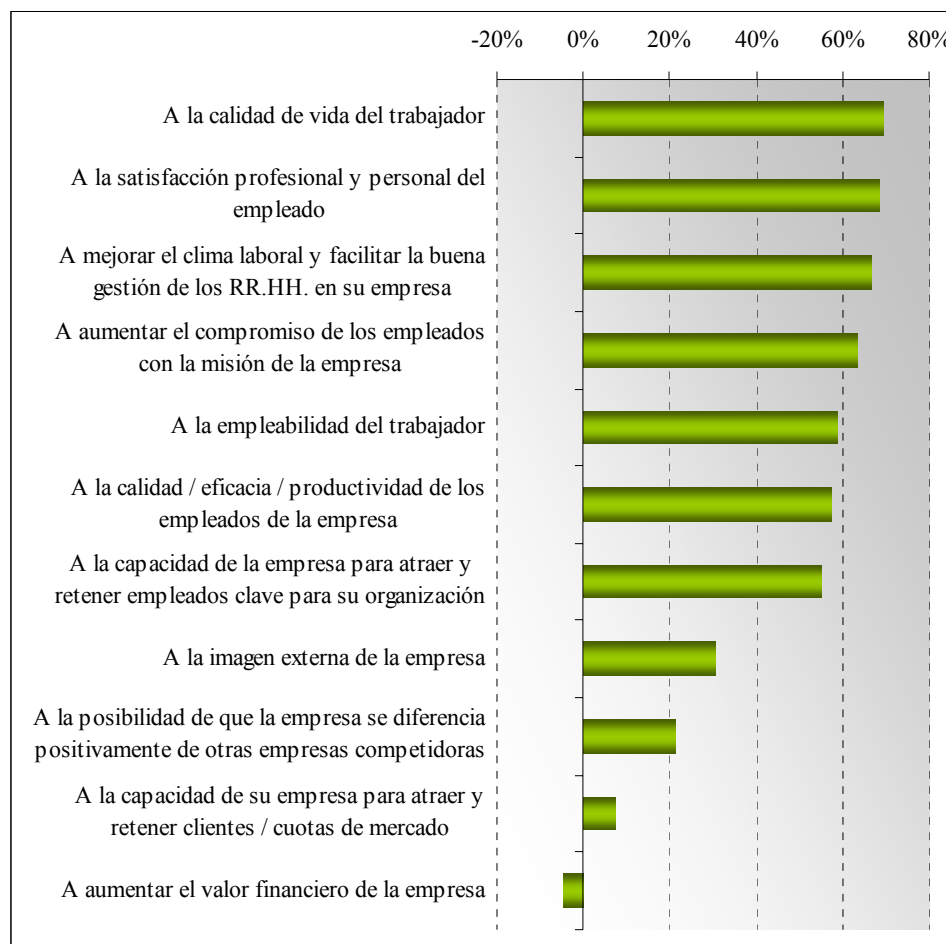


Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

En el Gráfico N° 4.36 se muestran los saldos que resultan al restar la cantidad de respuestas favorables (mucho/bastante) y las desfavorables (poco/nada) para cada una de las afirmaciones enunciadas. En resumen puede observarse que en el discurso de los entrevistados se valora en gran medida que las PFR pueden tener implicaciones beneficiosas, principalmente sobre los trabajadores de la empresa, su calidad de vida, satisfacción personal y laboral y en menor medida a la empleabilidad. En términos generales, también a nivel discursivo se aprecia que para los gestores la introducción de políticas de conciliación beneficia a la empresa en lo que se refiere especialmente al clima laboral, la gestión de los recursos humanos, el compromiso hacia la empresa, la productividad y en menor medida a la capacidad empresarial de atraer y retener trabajadores. En lo relativo a las implicancias externas de las PFR se observa que son, en general, los aspectos a los directivos conceden menor relevancia. Así, el efecto de estas políticas sobre la imagen externa de la empresa, la posibilidad de que funcionen

como una ventaja competitiva, su incidencia sobre la capacidad para retener y atraer clientes y mercados son los aspectos que en menor proporción se consideraron como relevantes. Finalmente, relacionado también con los efectos positivos que las PFR pueden tener en el ámbito externo de la empresa se destaca que la mayoría de los directivos han dicho que éstas políticas contribuyen poco y nada a aumentar el valor financiero de la empresa.

**Gráfico N° 4.36: Opinión de los directivos sobre los efectos positivos de las políticas familiarmente responsables.**



Nota: Diferencia entre el porcentaje de respuestas: mucho/bastante y poco/nada..

Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Una vez identificadas las principales tendencias en las opiniones de los directivos en lo que respecta a las consecuencias de la falta de conciliación y a la implementación de las políticas familiarmente responsables resulta oportuno constar el alcance que tienen estas dichas políticas entre las empresas en España. A ello se dedica el próximo apartado.

#### **4.4. El alcance de las políticas empresariales familiarmente responsables en España: algunos resultados agregados**

Aunque parece no haber una percepción muy clara y generalizada entre los directivos en torno al conflicto trabajo-familia, sus consecuencias negativas y los efectos provechosos que pueden aparejar las medidas para solucionarlo, se ha encontrado que en muchas empresas existen diversas prácticas que, de hecho, ayudan, en algunos aspectos, a los trabajadores, pero que no son percibidas por los encargados de recursos humanos como políticas familiarmente responsables o medidas de conciliación. Así por ejemplo, al ser consultados si la empresa ofrece cierta **flexibilidad en días de permiso y/o de ausentarse por una emergencia familiar**, 95 de cada 100 contestaron afirmativamente. Como puede advertirse, esta medida es la más habitual entre las firmas y además está a disposición de todos los empleados en el 94% de los casos.

Además de la posibilidad de abandonar el puesto de trabajo ante una emergencia familiar o tomar días de permiso por causas familiares, la segunda medida que más frecuentemente lleva a cabo las empresas es la **distribución flexible de las vacaciones**. Como puede apreciarse en Gráfico N° 4.37 el 75,6% ofrece la posibilidad de coordinar con los trabajadores la fecha en la que gozarán de sus vacaciones a fin de hacer esos períodos compatibles con los del resto de su familia, aunque ese porcentaje se reduce al 70,2% si se tienen en cuenta únicamente a las empresas en las que la medida está a disposición de todos los empleados.

La **excedencia para el cuidado de hijos, familiares o enfermos** resultó ser la tercera medida más usual entre las empresas, existiendo en el 63,2% de ellas. De acuerdo con los encuestados, el 58,5% manifestó que esta posibilidad existe para todos sus empleados y no únicamente a los directivos (4,7%).

Por otra parte, dos medidas que están presentes en algo más de la mitad de las empresas encuestadas son la de **horarios de trabajo flexibles** y el **trabajo a tiempo parcial**. Respecto a la primera de ellas en el Gráfico N° 4.37, pese a la aparente disponibilidad, se puede apreciar que la misma se reduce al 44,1% si se tienen en cuenta las empresas en las que toda la plantilla puede acogerse a esta práctica, en el restante 7% sólo los directivos pueden fijar el horario de inicio y finalización de la jornada laboral. Con relación a la posibilidad de trabajar a tiempo parcial, en el mismo gráfico se observa que si bien la medida está extendida en más de la mitad de las empresas, sólo en 45 de cada 100 firmas cualquier empleado puede acogerse a ella y en el 6% sólo lo pueden hacer los directivos.

La siguiente medida más frecuente entre las empresas parece ser toda una serie de apoyos pensados para formar y capacitar a los trabajadores para afrontar y prevenir los conflictos emergentes de la compaginación del trabajo con la vida familiar. Los **cursos de gestión del tiempo, del estrés, de los conflictos, gestión de calidad en el trabajo, etc.** existen en el 37,7% de las empresas, pero, como puede verse en el Gráfico N° 4.37, este porcentaje incluye al 5,7% de las compañías en las que únicamente los directivos acceden a esas prácticas.

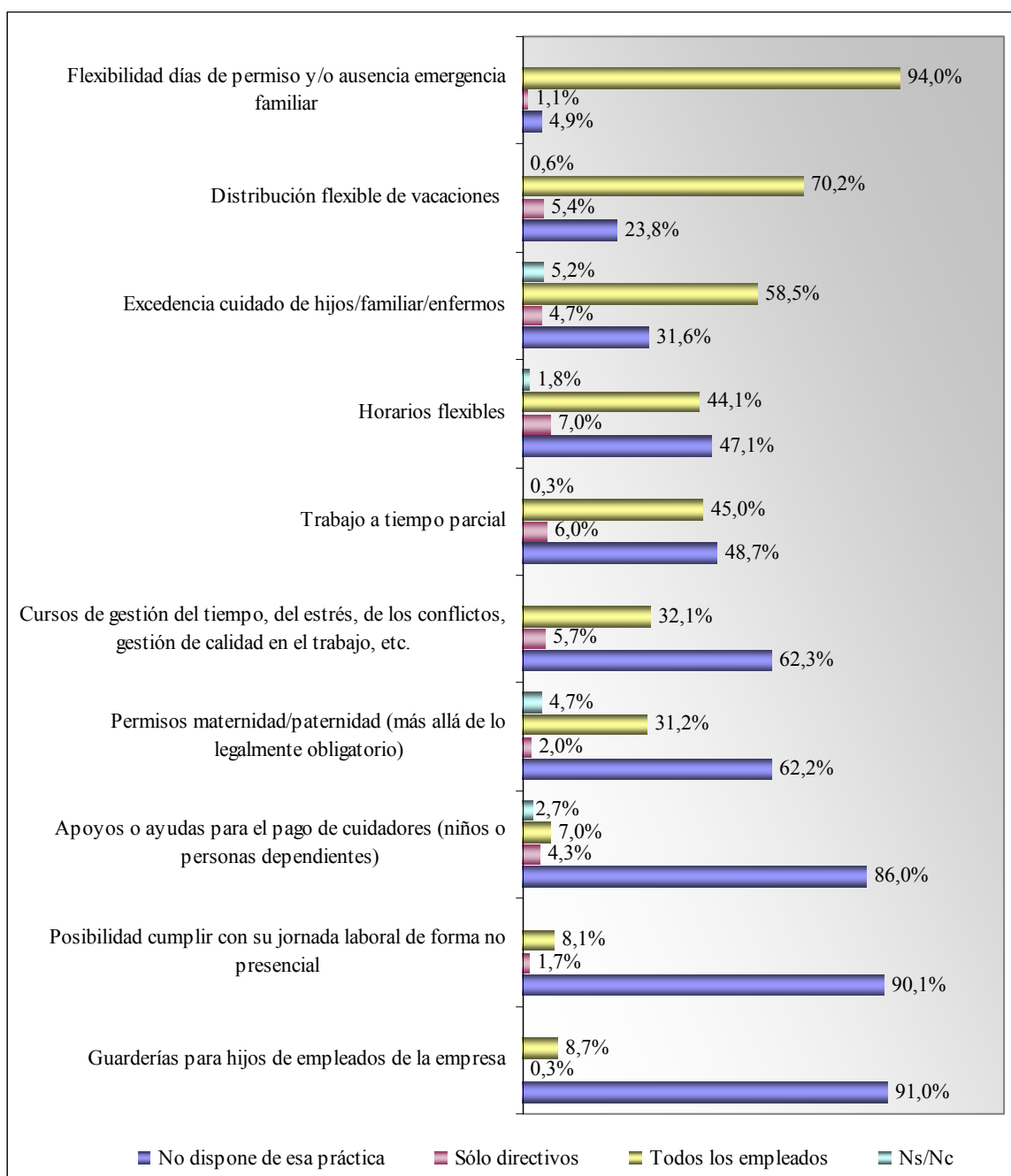
La posibilidad de que frente al nacimiento, acogida o adopción de un niño, la **baja por maternidad y paternidad se extienda por un periodo superior al legalmente establecido**, resultó ser una medida que en total ofrecen el 37,7% de las empresas, porcentaje que es del 31,2% si se considera a las empresas que ponen a disposición de todos sus empleados tal posibilidad. Por cada 100 firmas hay 2 en las que los permisos por maternidad y paternidad se amplían exclusivamente para el personal jerárquico.

Con relación a otro tipo de prácticas que facilitan la conciliación, tales como servicios, beneficios sociales o ayudas para el cuidado de personas dependientes, se preguntó a las empresas si ofrecen a su plantilla algún tipo de **apoyos o ayudas monetarias para afrontar los gastos que implica el cuidado de niños o de personas dependientes**. Al respecto, se obtuvo que la gran mayoría de las empresas (el 86%) no dispone de los mismos. Sólo en el 11% de los casos está presente este tipo de ayudas. No obstante, el



último porcentaje está compuesto por el 4,3% de empresas que únicamente ofrece dichas ayudas y apoyos a los directivos y un restante 7% en las que efectivamente la empresa ofrece esta posibilidad a todos sus trabajadores.

**Gráfico N° 4.37: Disponibilidad de prácticas conciliadoras en las empresas.**



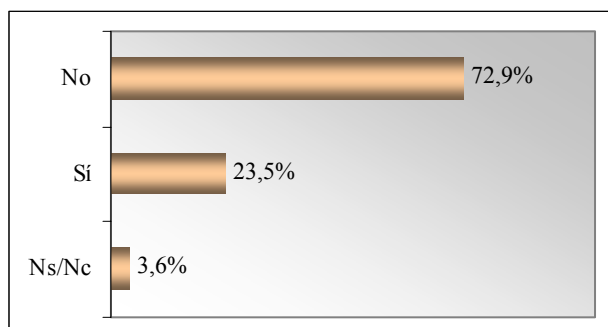
Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Otra práctica poco frecuente en el contexto español es la **posibilidad de cumplir la jornada laboral de modo no presencial**, es decir mediante los teledespachos, video conferencias, etc. En efecto, por cada 100 firmas hay 90 en las que el trabajo presencial es la norma, y sólo en el 8,1% de ellas todos los empleados pueden acceder a esta modalidad de trabajo, mientras que en el 1,7% de las empresas sólo lo pueden hacerlo los directivos.

Según se obtuvo de la encuesta realizada, el **servicio de guardería** para el cuidado de los hijos del personal es una medida también muy poco frecuente en España. Solamente 9 de cada 100 empresas dijeron contar con este tipo de servicio, estando habitualmente disponible para todos los empleados.

Pese a encontrar, con mayor o menor frecuencia, empresas que implementan distinto tipos de prácticas que favorecen la conciliación entre la vida familiar y laboral de sus empleados y directivos, se quiso indagar en la coherencia de las medidas con la implantación de una política formal de conciliación. Con esta intención se preguntó a los entrevistados si en su empresa se ha implantado una política formal de conciliación trabajo-familia, ante lo cual, el 72,9% contestó negativamente, un 3,6% dijo no saber o no contestó, mientras sólo el 23,5% respondió afirmativamente.

**Gráfico N° 4.38: ¿Su organización tiene una política formal de conciliación familia-trabajo?**

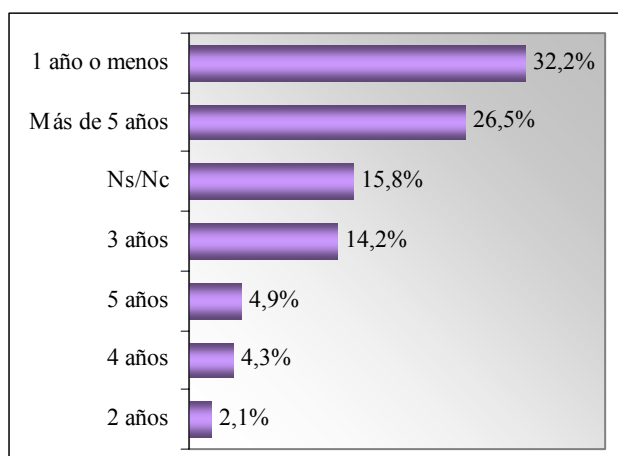


Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Es decir que, pese a que es amplio el número de empresas que llevan a cabo alguna práctica de conciliación, son muchos los casos en los que dichas medidas no están integradas en verdaderas políticas familiarmente responsables sino que se aplican de forma aislada. Como se muestra en el Gráfico N° 4.38 sólo 23 de cada 100 empresas parecen incluir las prácticas citadas como parte de una política establecida por la firma para ayudar a sus empleados y directivos a armonizar la esfera laboral y familiar.

En la mayoría de esas empresas las políticas de conciliación resultan ser bastante recientes, ya que en el 32,2% de los casos se han implementado no hace más de un año, aunque en más del 26% hace más de 5 años que se ha introducido una PFR.

**Gráfico N° 4.39: Antigüedad de las políticas de conciliación en las empresas.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Cabe preguntarse ahora cuáles son las prácticas más frecuentes incluidas dentro de esa política de conciliación que manifiesta tener el 23,5% de las firmas. La disponibilidad de medidas que tiene este grupo de empresas se ha expuesto en el Gráfico N° 4.40. Al respecto encontramos que la medida estrella resulta ser la **flexibilidad para tomar días de permiso y/o ausencia por emergencia familiar**. El 95,8% de las firmas que dijeron tener una PFR incluye esta medida para todos los empleados.

La segunda práctica más habitual entre el grupo de compañías que tienen una política formal de conciliación es la de **horarios flexibles**. En efecto, el 68,8% de esas empresas deja que sus empleados decidan el horario de entrada y salida, sólo un 2,1% permite a los directivos únicamente fijar el inicio y fin de la jornada laboral. Sin embargo, es de destacar que casi un 30% de las empresas que han manifestado estar implementando una PFR no dispone de horarios flexibles.

La **distribución flexible de las vacaciones** resultó ser la tercera medida más frecuente entre las empresas que tienen una política formal de conciliación trabajo-familia. En el 64,6% de ellas todos los empleados tienen la posibilidad de organizar su período vacacional, distribuyéndolo de forma flexible, de acuerdo a sus prioridades y necesidades familiares. Esto es sólo posible para los directivos en el 16,7% de las empresas. Con todo, el 18,8% de las empresas que admiten tener una PFR no incluyen en esa política la posibilidad de distribuir de forma flexible las vacaciones.

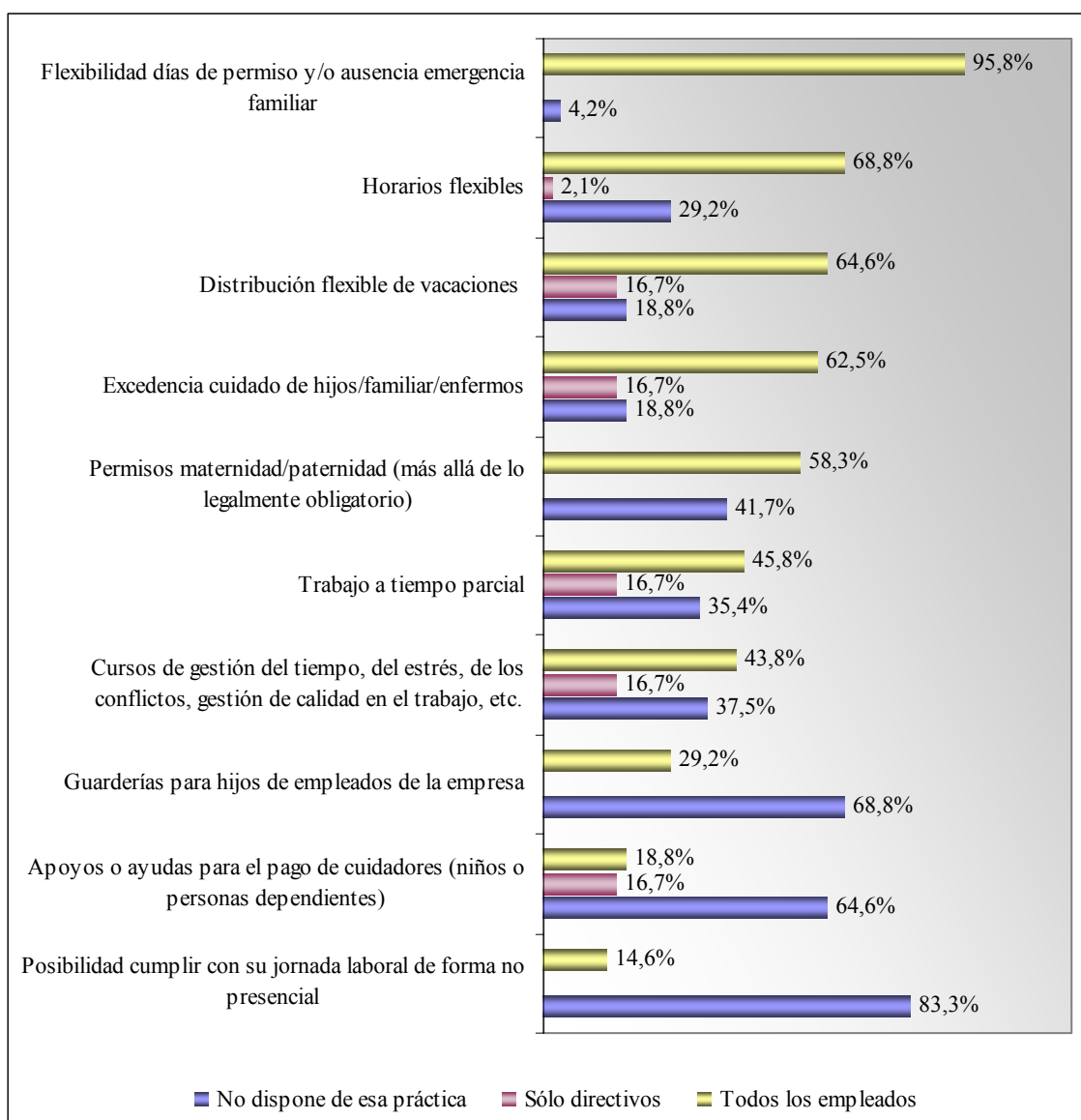
Por otra parte, la **excedencia para cuidar hijos o familiares enfermos** disponible para todos los empleados está presente en el 62,5% de las empresas que dicen tener una política formal de conciliación trabajo – familia. Al igual que en el caso antes descrito, el 16,7% la dispone sólo para los altos cargos y el 18,8% no ofrece esa posibilidad ni para los empleados ni para los directivos.

Otra de las medidas que se han mencionado como prácticas frecuentes entre las empresas con PFR son los permisos **maternales o paternales que amplían la excedencia estipulada legalmente** ante el nacimiento, adopción o acogida de un niño. Esta práctica existe y está disponible para todos los miembros de la empresa en el 58,3% de las firmas que tienen una política formal de conciliación, aunque en el 41,7% de las mismas no se adoptan medidas como la aquí enunciada.

El **trabajo a tiempo parcial** es una opción de la que pueden beneficiarse los empleados de menos de la mitad de las empresas (el 45,8%) que tienen una política de conciliación, mientras que sólo los directivos lo pueden hacer en el 16,7% de los casos. El restante 35,4% de las empresas no incluyen esta posibilidad en su política formal de conciliación de la vida familiar y laboral.

Con respecto a los  **cursos dirigidos a ayudar a los empleados a afrontar los conflictos, gestionar el tiempo, cursos de calidad en el trabajo, etc.**, podemos señalar que son prácticas que las empresas con PFR ponen a disposición de sus directivos en el 16,7% de los casos y de todos los empleados en el 43,8%.

**Gráfico N° 4.40: Disponibilidad medidas en las empresas que afirman tener una política formal de conciliación trabajo-familia.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

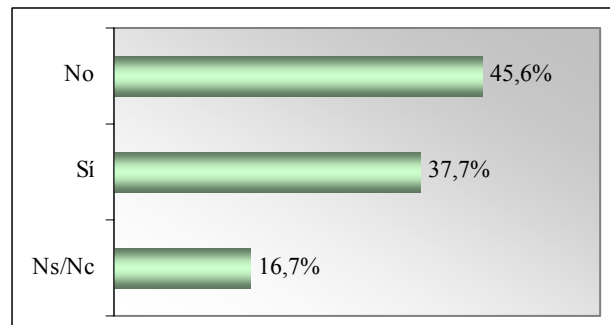
Menos frecuente resulta que las empresas que manifiestan estar implementando una PFR pongan al servicio de los empleados **guarderías** para el cuidado de sus hijos (sólo en el 29,2% de los casos) o dispongan de **ayudas para el pago de cuidadores tanto de niños como de personas dependientes** (esta práctica la adopta para todos sus empleados el 18,8% de estas empresas y el 16,7% para los directivos únicamente).

Por último, cabe mencionar la posibilidad de **trabajar a distancia, cumpliendo la jornada laboral fuera del puesto de trabajo en la empresa** a través de las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la comunicación y de la información. Esta práctica la llevan a cabo el 14,6% de las empresas que tienen una política de conciliación trabajo-familia.

Como vemos, las empresas incluyen diversas prácticas como parte de sus políticas de conciliación trabajo-familia; pero esto no nos informa respecto al grado de utilización ni de éxito que tiene la política o el impacto que efectivamente produce entre los trabajadores y en la empresa. Con la intención de indagar en estos asuntos, se realizó a los directivos dos tipos de preguntas. La primera de ellas buscó saber si los varones se acogen a las políticas de conciliación en menor medida que las mujeres, y si de ser así por qué creen que esto ocurre. El segundo interrogante indagó si en la empresa se utiliza algún tipo de procedimiento para medir los efectos que las PFR provocan sobre la productividad de empresarial, y de ser afirmativa la respuesta cuáles son los principales resultados detectados.

Sobre la diferente forma de acogerse a estas medidas por parte de varones y mujeres, cabe mencionar que para el 37,7% de los gestores de recursos humanos, en cuyas empresas se ha implantado un política de conciliación trabajo familia, los varones se acogen menos que las mujeres a las medidas que la compañía pone a su disposición. No obstante, la mayoría de los directivos (el 45,6%) estima no hay diferencia de género a la hora de recurrir a los beneficios de esta política. Igualmente, interesa señalar que un 16,7% no contestó a esta pregunta muy probablemente por desconocimiento respecto a los niveles de adhesión que tiene la política entre el personal.

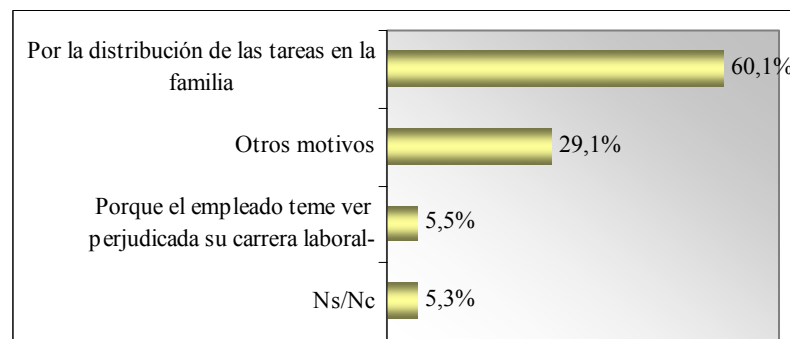
**Gráfico N° 4.41: ¿Los varones se acogen en menor medida que las mujeres a las medidas de conciliación?**



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Para quienes consideraron que efectivamente los varones utilizan menos que las mujeres las medidas disponibles para hacer más compatible la dedicación a su familia y al trabajo, la forma en la que se distribuyen las tareas en el seno de la familia es la causa principal, según lo entiende la gran mayoría de los directivos de recursos humanos. El resto aludió a otros motivos (el 29,1%, entre los que podemos mencionar que el empleado no quiere ver afectado su nivel de ingresos) y a que el empleado teme ver perjudicada su carrera laboral y profesional (el 5,5%).

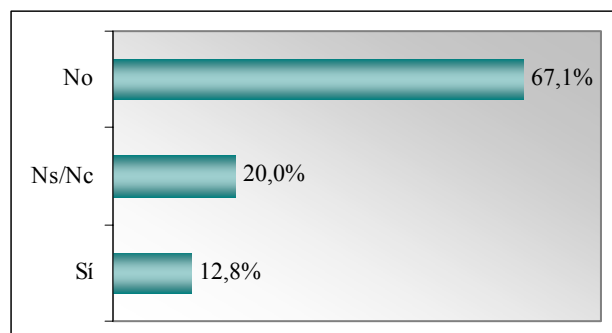
**Gráfico N° 4.42: Motivos por los que los varones se acogen en menor medida que las mujeres a la política de conciliación trabajo-familia.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Con el objeto de indagar en las consecuencias que tienen las PFR sobre la productividad de los trabajadores y de la empresa, se consultó a los gestores entrevistados si en sus respectivas empresas se utiliza algún procedimiento para medir los efectos que las políticas de conciliación tienen sobre la productividad. Al respecto, se obtuvo que la gran mayoría carece de este tipo de controles, el 20% no pudo dar respuesta bien por desconocimiento o bien por no querer hacerlo y sólo un 12,3% dijo que en efecto en su empresa hay un sistema para medir los resultados de la política de conciliación sobre la productividad.

**Gráfico N° 4.43: Empresas que teniendo una política de conciliación trabajo-familia tienen o no un procedimiento para medir los efectos de dicha política sobre la productividad.**

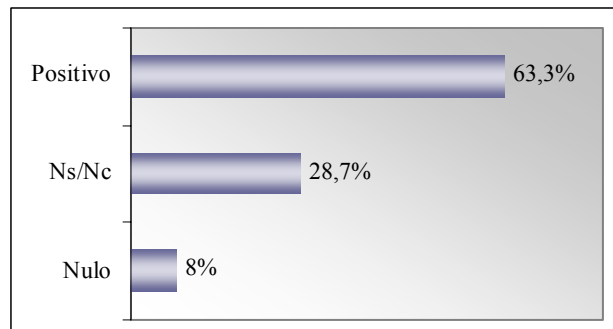


Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

La gran mayoría de las empresas, el 63,3%, que evalúan el impacto que las PFR tienen sobre la productividad consideran que, según sus estimaciones, estos efectos son positivos. Sólo 8 de cada 100 empresas que mide, a través un procedimiento *ad hoc* el impacto de las PFR sobre la productividad dicen que éste es nulo. Por otra parte, hay que mencionar el elevado porcentaje de empresas que, pese a tener procedimientos para medir las variaciones de la productividad ocasionados por las políticas de conciliación, no han contestado.



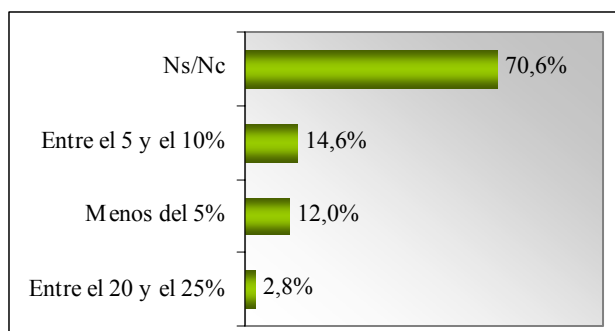
**Gráfico N° 4.44: Impacto de las políticas de conciliación trabajo-familia sobre la productividad.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Al solicitar a los directivos de recursos humanos que valoraran los efectos positivos que sobre la productividad tienen las políticas familiarmente responsables, la gran mayoría (el 70%) no ha podido cuantificar dicho efecto positivo, ya que dicho porcentaje no ha proporcionado respuestas válidas a la pregunta efectuada (ver pregunta número 18 en el *Anexo I Cuestionario de la encuesta*). En el Gráfico N° 4.45 pueden distinguirse que para 12 de cada 100 empresa que tienen una PFR y además poseen procedimientos para medir su impacto en la productividad, los resultados positivos han sido inferiores al 5%, otro 14,6% de firmas han visto incrementada su productividad entre un 5% y un 10% y para el 2,8% la productividad se incrementó entre el 20% y el 25%.

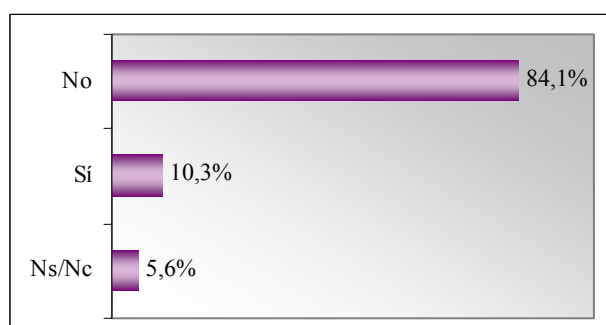
**Gráfico N° 4.45: Porcentaje en que ha aumentado la productividad a causa de la política de conciliación trabajo-familia.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Por otra parte, al grupo de empresas que dijeron no tener en marcha una política formal de conciliación trabajo-familia, el 72,9% de las empresas (véase Gráfico N° 4.38), se le preguntó si se está estudiando la posibilidad de diseñar e implementar una política de ese estilo. Al respecto, un amplísimo 84,1% contestó negativamente, sólo un 10,3% dijo que, efectivamente, en la empresa ya se ha planteado y evaluado la posibilidad de introducir una política familiarmente responsable.

**Gráfico N° 4.46: ¿La empresa está estudiando la posibilidad de diseñar e implantar una política de conciliación familia trabajo?**



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

Entre las principales líneas de actuación en las que las empresas planean incursionar se incluyen los horarios flexibles, reducción de la jornada laboral y la mejora del clima de trabajo entre otras cuestiones que, según los directivos entrevistados formarían en el futuro parte de una política de conciliación de la vida familiar y laboral.

En el apartado anterior se ha podido poner en evidencia que la mayor parte de los gestores declaran que las PFR tienen consecuencias beneficiosas sobre los empleados fundamentalmente, pero también sobre la empresa. Sin embargo, este argumento no tiene sustento en la práctica dado se ha visto por un lado que es muy amplio el porcentaje de empresas que no implementan formalmente políticas de conciliación entre la vida familiar y laboral y por otro que es asimismo vasto el número de ellas que no introducirá estas políticas en el futuro. Por tanto, cabe preguntarse cuáles con las barreras o limitaciones que, según los directivos encargados de la gestión de los recursos humanos, existen para que esto sea así. A indagar en estas cuestiones se dedica el siguiente apartado.

#### **4.5. Buscando los motivos: ¿una actitud pasiva o activa?**

Mediante el trabajo empírico desarrollado para la presente investigación se ha podido comprobar que las políticas familiarmente responsables están muy poco extendidas entre las empresas en España y se presentan más habitualmente algunas prácticas aisladas de flexibilidad, excedencias u otro tipo de medidas, siendo la más frecuente la posibilidad de que el empleado se tome días de permiso o excedencias por urgencias familiares.

La falta de concienciación con relación al problema, sus implicaciones y el desconocimiento de los gestores respecto a las prácticas conciliadores y sus efectos parecen ser las principales causas por las que sólo un reducido porcentaje de empresas se consideran familiarmente responsables y es asimismo exiguo el número de firmas que planean en el futuro introducir este tipo de políticas.

Con la intención de conocer de primera mano la opinión de los responsables de recursos humanos respecto a las limitaciones que pueden existir para que introducir e implementar en la empresa una política familiarmente responsable, se incluyó en el cuestionario una pregunta específica en este sentido dirigida a todos los entrevistados. Al analizar los datos obtenidos de las respuestas a dicha pregunta (ver Gráfico N° 4.47) surge una primera cuestión que llama la atención: el alto porcentaje de entrevistados (el 18,1%) que no quisieron o no pudieron dar respuesta cuando se les interrogó sobre cuáles son las barreras que encuentra la empresa para la adopción de medidas de conciliación. Este hecho apunta nuevamente que el tema de la conciliación no es todavía una preocupación de las empresas, no está instalado en el debate empresarial y no forma parte de la agenda y las preocupaciones de su dirección.

En términos generales, se ha podido constatar que las barreras relacionadas con la estructura y funcionamiento de la empresa parecen ser las más importantes a la hora de condicionar la implantación de una política de conciliación. En este sentido, el tipo de actividad es el impedimento para la introducción de prácticas conciliadoras que más se repite entre las firmas (33,7%). Igualmente, cabe mencionar como barreras para la adopción de PFR las siguientes: la estructura funcional de la plantilla (15,6%), es decir la forma en la que están organizados los puestos de trabajo; los mayores requerimientos de planificación y dirección (8,9%) y también tecnológicos (5,8%) que tales políticas implican; los mayores esfuerzos de control y supervisión del personal (4%) que requiere la gestión familiarmente responsable; los horarios de trabajo que tiene establecidos la empresa (3,6%) y la falta de formación de la plantilla para adaptarse a la flexibilidad (2,8%).

Al asumir que las barreras para no implantar medidas de conciliación trabajo-familia son principalmente de tipo estructural/funcional, se está poniendo en evidencia que uno de los problemas más acuciantes se encontraría en la poca capacidad para adaptar la estructura y las funciones empresariales a diferentes fórmulas de conciliación acorde a las especificidades de cada actividad y sector.

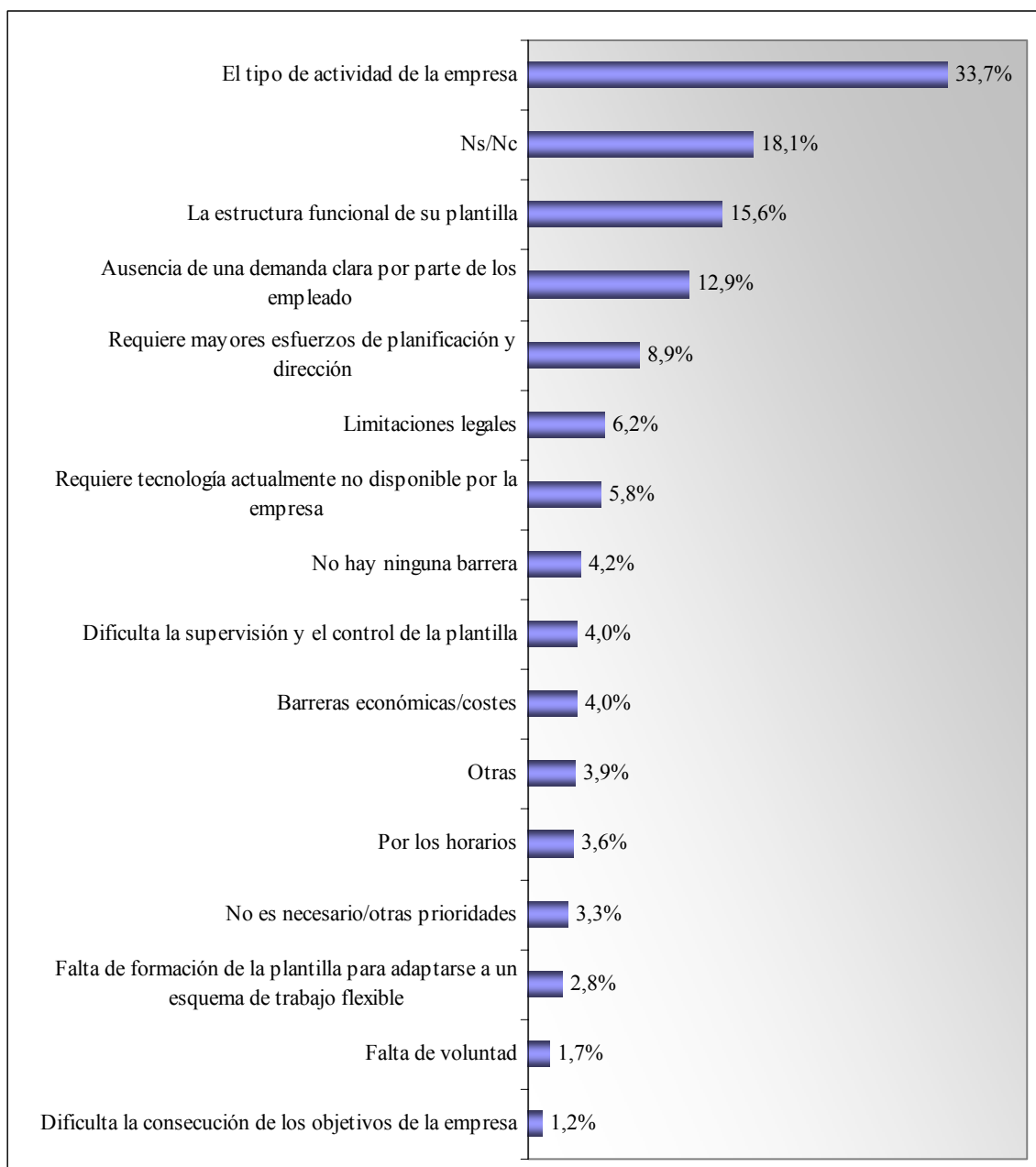
Además de lo dicho, es importante subrayar otras opiniones apuntadas por los encuestados respecto a las barreras que enfrenta la empresa para implantar una PFR. Por cada 100 empresas hay 13 que aluden a la inexistencia de una demanda clara de este tipo de medidas por parte de los trabajadores como la principal causa para no introducir políticas de conciliación. También cabría preguntarse hasta qué punto los empleados son conscientes de que la empresa también debería asumir una parte de responsabilidad en ello y en consecuencia, lo demandan o, como consecuencia de una falta de hábito, de cultura u otros motivos, ni siquiera lo transmiten a la organización.

Asimismo, para el 6,2%, la legislación vigente resultó ser una restricción externa que condiciona las posibilidades empresariales para adoptar una política de conciliación trabajo-familia. Por su parte, el coste económico asociado a la adopción de políticas de conciliación, especialmente en el corto plazo, no resultó ser una cuestión demasiado considerada por las empresas entrevistadas, apenas 4 de cada 100 aludieron a éste como un impedimento para introducción de estas políticas.

De igual forma, la idea de que dichas políticas no son necesarias o hay otras prioridades en la empresa fue mencionada por el 3,3% de los directivos y que estas mediadas dificultan el logro de los objetivos empresariales es el motivo aludido por un 1,2% de entrevistados.

Todas estas consideraciones ponen de manifiesto la actitud indiferente que en la práctica muchas empresas tienen frente al conflicto entre la vida familiar y la vida laboral y las políticas de conciliación.

**Gráfico N° 4.47: Barreras que encuentra la empresa para la adopción de medidas de conciliación.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la "Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España", EOI, 2006.

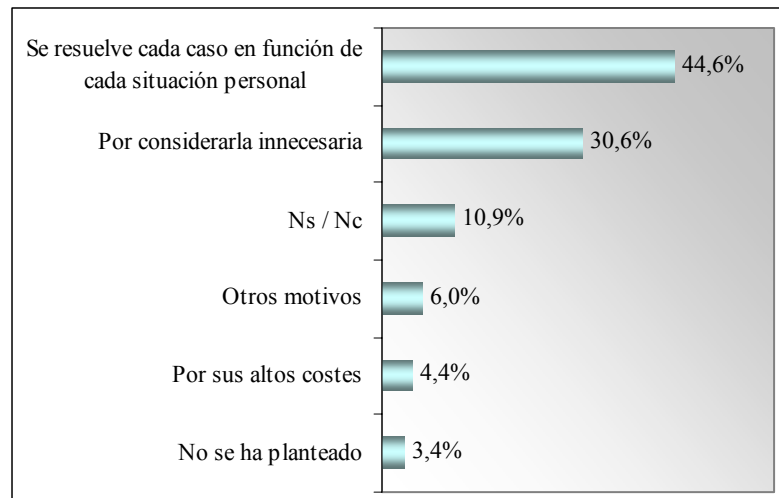
Como se aprecia de los datos expuestos en el apartado anterior, es evidente que hay un número muy importante de empresas para las que solucionar el conflicto trabajo-familia no es un asunto prioritario ni resulta una idea atractiva la implantación de una

política de conciliación. Por eso, además de consultar a todos los entrevistados sobre las barreras que encuentra la empresas para introducir una PFR, se preguntó a los gestores de las empresa que no tienen este tipo de políticas en la actualidad (el 73% del total) y que además no tienen planificado diseñar e implantar en el futuro una política de conciliación (el 84,1% de las que actualmente no tienen política) cuáles son los motivos de esto.

Las respuestas han sido bastante contundentes y confirman lo dicho en páginas anteriores sobre la escasa sensibilización de los directivos respecto a los efectos negativos que tiene la falta de conciliación y sobre todo el desconocimiento general en torno a los impactos beneficiosos que puede aparejar una política familiarmente responsable, coordinada, clara, evaluable y comunicable a los miembros de la empresa y a la sociedad. En efecto, para la mayoría de las empresas (el 44,6%) resulta mejor solucionar el problema de cada empleado de forma particular, según la situación personal de cada uno. Por otro lado, un alto porcentaje de empresas (30,6%) considera innecesaria la existencia de una política de conciliación trabajo-familia. Sólo el 4,4% de las empresas aludió a altos costes como la causa por la que no planean incorporar una política de este tipo.

Además de estos motivos fundamentales, otra parte de los entrevistados pusieron claramente de manifiesto que no saben el motivo por el que no se implanta una PFR (10,9%), otro grupo aludió a la existencia de otras causas que no fueron especificadas (6%) y otros manifestaron que, de hecho, en la empresa no se han planteado la posibilidad de introducir políticas familiarmente responsables (3,4%).

**Gráfico N° 4.48: Motivos por los que no se planea diseñar e implementar una política de conciliación trabajo-familia.**



Fuente: Elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre las políticas familiarmente responsables de las empresas en España”, EOI, 2006.

#### **4.6. Conclusiones, valoración y perspectivas**

El trabajo empírico desarrollado para el presente estudio ha permitido conocer algunas particularidades de las empresas que desarrollan su actividad en el contexto español. Entre dichas singularidades pueden destacarse:

- Plantillas marcadamente masculinas y fuerte preponderancia de varones en los puestos directivos, especialmente en el sector industrial.
- Ausencia de mujeres directivas en casi la mitad de las empresas. En las que sí hay mujeres ocupando cargos de este tipo, su participación apenas llega al 10% en la mitad de los casos. Del total de firmas que tiene algún directivo mujer, más de 71 de cada 100 son del sector servicios.
- Plantillas constituidas íntegramente por personal contratado indefinidamente se encuentra en el 38,4% de las empresas. Entre las actividades de servicios, la temporalidad es muy superior a la registrada en la industria. La plantilla de tres



cuartas partes de las empresas en el sector terciario está compuesta por más del 40% de empleados con contrato temporal.

- Problemas importantes de absentismo en el 8,2% de las empresas, siendo más frecuentes niveles altos o muy altos de absentismo entre las firmas grandes, las que tienen una plantilla formada principalmente por mujeres y las que tienen empleados en edades superiores a los 45 años. Además 11 de cada 100 empresas cuya plantilla está compuesta por personas de mediana edad (35 y los 45 años) presentan altos o muy altos niveles de absentismo.
- Problemas de elevada rotación en 4 de cada 100 firmas, agudizándose esto cuando se trata de empresas de servicios, de empresas grandes, de plantillas jóvenes o principalmente femeninas.

Además de los datos antedichos se pudo identificar la percepción que tienen los gestores de recursos humanos respecto al grado de compromiso de los empleados con el adecuado desempeño de la firma. Respecto a esto se destaca que la mayor parte de los directivos estiman que sus empleados están, en mayor o menor grado, comprometidos con la empresa. Aunque, más a menudo, se percibe un compromiso elevado en las empresas mayoritariamente femeninas y en las compuestas por personas entre 35 y 45 años de edad.

Igualmente, a partir de los resultados del estudio empírico se ha podido verificar que los directivos no están especialmente sensibilizados respecto a las consecuencias de estrés y sobrecarga que implica para sus trabajadores la falta de conciliación. En efecto, si bien una proporción que supera a 12 de cada 100 firmas perciben que el desequilibrio entre la vida familiar y personal que sufren sus empleados produce en ellos unos elevados niveles de estrés y sobrecarga de trabajo, la gran mayoría no advierte claramente este problema.

El desconocimiento que algunos directivos encargados de la gestión de recursos humanos tienen respecto a las repercusiones negativas que produce el conflicto trabajo-

familia en términos de estrés y sobrecarga, se complementa con la percepción que sostiene un tercio de los gestores respecto a que el compromiso con la firma supone que el empleado deba contar con disponibilidad horaria para trabajar muchas horas. Se suma a esto que la gran mayoría de quienes están en esta postura consideran además que los mejores empleados son quienes logran equilibrar la dedicación a su vida personal y familiar de manera adecuada. Por tanto, para una parte importante de los gestores, no sólo está bien visto que el trabajador destine muchas horas a la empresa y que esté disponible de pleno para trabajar, sino que se considera como buenos empleados a aquellos que además no manifiestan problemas para conciliar su vida personal y laboral.

Por otra parte, cabe aclarar que la mayoría de los entrevistados no estuvo de acuerdo con la relación directa entre un alto compromiso, el trabajar muchas horas y tener plena disponibilidad horaria para la empresa. Quienes sostienen esta postura más flexible, son igualmente partidarios, en su gran mayoría, de que un buen empleado debe ser capaz de mantener equilibrada su vida laboral y familiar. Lo dicho pone de relieve que el hecho de ser capaz de mantener equilibrio entre el trabajo y la familia tiene significados diferentes para los directivos.

Al profundizar en lo que supone para los gestores la falta de conciliación se ha podido verificar que, en orden de importancia, la mayor parte identifica este problema con:

- una menor calidad, eficacia y, por ende, productividad del trabajador;
- la insatisfacción personal de los empleados;
- un deterioro del clima laboral y de la buena gestión de personal;
- una menor calidad de vida de los trabajadores;
- una menor capacidad de la firma para reclutar y mantener a los mejores empleados y
- en última instancia un disminución de la calidad de vida de los ciudadanos.

Resulta importante decir que los resultados del estudio empírico muestran igualmente que mayoritariamente los directivos no encuentran relación entre el problema de la falta de conciliación y aspectos tan importantes como:

- la capacidad de la empresa para atraer y retener clientes y ganar nuevas cuotas de mercados;
- la percepción que la sociedad tenga de la firma y
- la empleabilidad de ciertos colectivos y de sus propios empleados.

En consecuencia los directivos perciben que el conflicto entre la vida laboral y familiar perjudica la productividad, la calidad de vida y satisfacción personal de los propios trabajadores; pero se muestran escépticos frente a las derivaciones sociales del problema y su incidencias sobre la imagen y percepción social de la empresa; demostrando la todavía débil concienciación sobre el problema.

Los resultados de la encuesta han mostrado que una amplia mayoría de encuestados alegan su acuerdo con que la empresa tiene un papel que cumplir a la hora de conciliar la vida personal y laboral; aunque otra proporción nada desdeñable de gestores (el 38%) han manifestado que la empresa no es responsable de solucionar este problema. De estos últimos, casi la mitad entiende que el conflicto trabajo-familia es un asunto puramente individual, ajeno también a la administración, y al que debe dar solución el trabajador y su familia.

La ya aludida débil sensibilización hacia algunas repercusiones del problema y la convicción de muchos directivos de que la conciliación sería una meta deseable pero de la cual la empresa no es responsable, chocan con el discurso ampliamente favorable hacia las políticas familiarmente responsables que los gestores proclaman. Efectivamente, el estudio ha mostrado que la gran mayoría de los directivos ha opinado que estas políticas pueden ser beneficiosas tanto para los empleados como para la empresa, que deberían formar parte de una buena estrategia de gestión de recursos humanos y de marketing, que es posible introducir estas medidas sin perjudicar los resultados empresariales y sin efectos indeseados en el corto plazo. De hecho, mayoritariamente, y en orden decreciente, los directivos han señalado que las políticas de conciliación tienen efectos beneficiosos tales como:

- mejorar la calidad de vida de los trabajadores;
- contribuir a la satisfacción personal y laboral;
- favorecer el clima laboral y facilitar la buena gestión del personal;
- aumentar el compromiso de los empleados con la misión empresarial;
- ayudar a la empleabilidad del trabajador;
- incrementar la productividad de los mismos;
- contribuir al reclutamiento y retención de empleados clave;
- mejorar la imagen externa de la firma;
- posibilitar la diferenciación positiva frente a la competencia y
- mejorar la capacidad empresarial para atraer nuevos clientes, retener a los actuales y ganar nuevas cuotas de mercado.

Sin embargo, la mayor parte de los gestores de las empresas que desarrollan sus actividades en el contexto español afirman que las políticas de conciliación no contribuyen a aumentar el valor financiero de la empresa, en contradicción con lo que se ha argumentado en el capítulo 3 de este trabajo.

Al ser consultados los gestores sobre la presencia en su empresa de ciertas prácticas que ayudan a la conciliación de la vida familiar y laboral de sus empleados, se ha podido constatar que la **posibilidad de tomar días de permiso o poder ausentarse por una emergencia familiar** (disponible para todos los empleados en el 94% de los casos y únicamente en el 1% sólo para los directivos) constituye la medida estrella entre las empresas en España. Además de esa práctica, cabe mencionar otra serie de medidas que, aunque en menor proporción, están asimismo disponibles:

- **distribución flexible de las vacaciones** (todos los empleados: 70%; sólo directivos: 5%);
- **excedencia cuidado de hijos, familiares, enfermos** (todos los empleados: 58%; sólo directivos: 5%);
- **horarios flexibles** (todos los empleados: 44%; sólo directivos: 7%);
- **trabajo a tiempo parcial** (todos los empleados: 45%; sólo directivos: 6%);

- **cursos de gestión del tiempo, del estrés, de los conflictos, gestión de calidad, etc.** (todos los empleados: 32%; sólo directivos: 6%);
- **permisos de maternidad/paternidad más allá de lo legalmente obligatorio** (todos los empleados: 31%; sólo directivos: 2%);
- **apoyos o ayudas para el pago de cuidadores de niños o personas dependientes** (todos los empleados: 7%; sólo directivos: 4%);
- **posibilidad de cumplir con la jornada laboral de forma no presencial** (todos los empleados: 8%; sólo directivos: 2%);
- **guarderías para hijos de los empleados** (todos los empleados: 9%).

Más allá de la presencia y diferente grado de disponibilidad de las prácticas antes enumeradas, es importante decir que el 73% de los gestores admitieron que en sus empresas no existe una política formal de conciliación entre la vida familiar y laboral. Sólo el 23% de las empresas afirman mantener una política de este tipo. En la mayor parte de los casos se trata de acciones iniciadas bastante recientemente, en las que la **flexibilidad para tomar días de permiso o ausentarse del puesto de trabajo por emergencia familiar** es la medida predominante (disponible para todos los empleados en el 96% de los casos). Otras prácticas habitualmente incluidas por las empresas en su política formal de responsabilidad hacia la familia, se incluyen:

- horarios flexibles (todos los empleados 69%; sólo directivos: 2%);
- distribución flexible de las vacaciones (todos los empleados: 65%; sólo directivos: 17%);
- excedencia cuidado de hijos, familiares, enfermos (todos los empleados: 62%; sólo directivos: 17%);
- permisos de maternidad/paternidad más allá de lo legalmente obligatorio (todos los empleados: 58%);
- trabajo a tiempo parcial (todos los trabajadores: 46%; sólo directivos: 17%);
- cursos de gestión del tiempo, del estrés, de los conflictos, gestión de calidad en el trabajo, etc. (todos los empleados 44%; sólo directivos: 17%);
- guarderías para hijos de empleados de la empresa (todos los empleados: 29%);

- apoyos o ayudas para el pago de cuidadores (todos los empleados: 19%; sólo directivos: 17%%);
- cumplir con la jornada laboral de forma no presencial (todos los empleados: 15%).

Con relación al grado de utilización de estas políticas, se destaca que para la mayor parte de los gestores no hay disparidad entre varones y mujeres en cuanto al grado de acogimiento y utilización de tales políticas. Sin embargo, un 38% sí advierte tal diferencia y mayoritariamente entienden que esto se debe a la manera en que se distribuyen las tareas en el seno familiar.

Por otra parte, se ha podido verificar que la gran mayoría de las firmas que efectivamente declaran estar implementando una PFR carecen de procedimientos para medir los efectos que dicha política tiene sobre la productividad. Solamente el 12% de este grupo de empresas dispone de algún tipo de sistema para tal fin. Al mismo tiempo, se ha evidenciado que pese a la existencia de sistemas de medición de los impactos de las políticas de conciliación sobre la productividad, la gran mayoría de las empresas que los poseen reconociendo que tienen efecto positivo no han logrado cuantificar el mismo. El 15% de las empresas que tienen políticas de conciliación, además poseen un procedimiento de medición de los impactos de éstas y consideran beneficiosos dichos efectos, estiman que la productividad aumenta entre un 5 y un 10 por ciento a causa de estas políticas.

Del amplísimo número de empresas que actualmente no tienen implantada una política formal de conciliación trabajo-familia (que son 73 de cada 100) apenas el 10% está evaluando la posibilidad de diseñar e introducir en la firma este tipo de estrategias; destacándose como medidas puntuales a implantar la flexibilización de los horarios, la reducción de la jornada y la mejora del clima laboral.

El estudio empírico pone en evidencia que, en general, las principales barreras que tienen las empresas para adoptar políticas familiarmente son:

- el tipo de actividad que desarrolla la empresa;
- la forma en la que está organizada y en la que están distribuidas las funciones en la plantilla;
- la ausencia, según los gestores, de una demanda clara por parte de los empleados;
- los mayores requerimiento de planificación y dirección que estas políticas suponen; etc.

Para el subgrupo de firmas que no llevan a cabo PFR y que asimismo tampoco consideran la posibilidad de introducirlas en el futuro, los motivos en los que justifican esto son contundentes:

- se resuelve cada caso de forma particular (45%);
- se juzga innecesaria la existencia de una política de conciliación trabajo-familia (31%);
- no lo sabe (11%);
- hay otros motivos no especificados (6%)
- este tipo de políticas tiene un alto coste (4%) y
- la empresa no se ha planteado este problema (3%).

Como vemos, la conciliación como solución al conflicto que muchos trabajadores sufren por la imposibilidad de equilibrar adecuadamente la dedicación a la empresa y la familia parece no ser un aspecto habitualmente tenido en cuenta por los responsables de recursos humanos de las empresa que desarrollan sus actividades en España, por lo que, en la práctica las PFR parecen no ser tenidas en cuenta como una estrategia de gestión de recursos humanos que sea rentable y mejore los resultados empresariales. Sumado a esto está el hecho de que los gestores tampoco parecen tener claro que las políticas familiarmente responsables tengan impacto en la manera en la que la sociedad, y por tanto los *stakeholders*, valora a la empresa, mejore ante ellos su imagen y aumente su capital reputación.

## **5. CONCLUSIONES GENERALES**

La empresa como institución que opera en la sociedad contemporánea tiene un papel fundamental en la misma. En la actualidad, dicho papel no se limita a ser una organización aislada de los parámetros culturales, legales, éticos y sociales del entorno en el que desarrolla su actividad. En la economía de mercado y en una sociedad cada vez más compleja e integrada, la empresa se concibe como un actor social más, en interacción con otra serie de interlocutores (o *stakeholders*) de todo tipo (entre los que se destacan los empleados y sus familias) con los que mantiene relaciones de cooperación, negociación e interacción y de responsabilidades mutuas.

Que la empresa sea responsable ante los interlocutores colabora con la acumulación de dos tipos fundamentales de capital. Por una parte, el capital social se promueve mediante la relación de confianza entre la empresa y las personas que trabajan en ella, que posibilita formas de regulación a través de la negociación reduciendo los costes de transacción. Por otra, el capital reputación de la firma se ve afectado y modelado por la percepción que la sociedad tenga de la empresa. Por tanto, esta última forma de capital funciona como un incentivo importante que tienen las empresas para evitar efectos externos negativos hacia la sociedad y para generar confianza entre las partes interesadas. La reputación exige un compromiso continuo, permanente y demostrable, que liga la actuación empresarial a la ética en la economía y los negocios. Además, el capital reputación está fuertemente relacionado al capital social ya que la reputación es consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los interlocutores de la firma.

En este contexto se entiende que la empresa, más allá de su finalidad de lucro y obtención del máximo beneficio para los accionistas, tiene la función de generar valor para la sociedad en la que se desenvuelve y de actuar de acuerdo a los valores de dicha sociedad. Por tanto, la responsabilidad social de la empresa se materializa en toda una serie de acciones voluntarias (distintas a la filantropía y que van mucho más allá de la simple acción social) y complementarias a las obligaciones jurídicas, que resultan beneficiosas para la empresa en el mediano y largo plazo, y que implican que la propia empresa integre las consecuencias económicas, sociales y medioambientales que sus



operaciones y actividades generan. Además de lo dicho, la responsabilidad social de la empresa afecta e impregna a toda la estrategia de negocio y la gestión empresarial.

Sobre esto último se ha insistido varias veces durante el desarrollo del presente trabajo, haciendo notar que el hecho de ser socialmente responsable supone adaptar las estrategias, procesos y políticas empresariales a estos fines, tanto con relación a la faz externa de la empresa (el medio ambiente, derechos humanos, comunidad en general) como con relación a los aspectos internos de la misma, donde las prácticas responsables que afectan a los trabajadores ya sus familias constituyen el núcleo central de la investigación desarrollada en estas páginas.

Las políticas formales llevadas adelante por la firma con el objeto de ayudar a los trabajadores a mantener un adecuado equilibrio entre el desarrollo de su trabajo y la dedicación a su familia, habitualmente llamadas políticas de conciliación o políticas familiarmente responsables, constituyen un punto central de las estrategias de responsabilidad social corporativa. A lo largo de este trabajo se ha insistido en que si bien las políticas familiarmente responsables no son un conjunto homogéneo de medidas sí que suponen la existencia de una estrategia empresarial sustentada en decisiones y actuaciones concensuadas, decididas e implantadas en la firma, cuyos resultados pueden someterse a la evaluación y que redundan, en definitiva, en la mejora de los resultados empresariales. De acuerdo con esta posición las medidas aisladas, paliativas o discontinuas y las actuaciones esporádicas no pueden considerarse políticas de conciliación en todo su sentido.

Entre las prácticas que habitualmente se incluyen en las políticas de conciliación se han mencionado varios tipos de medidas de flexibilidad, tanto de horarios (flexibilidad para entradas y salidas, jornada reducida, trabajo a tiempo parcial, entre otras) como de espacio –también muchas veces citadas como formas de organización flexible del trabajo- (teletrabajo, videoconferencias, etc.). Asimismo, se han repasado las prácticas que más comúnmente se suelen incluir como servicios, ayudas y apoyos (guarderías, pago de cuidadores, mentoría, formación, asesoramiento personal, etc.) e igualmente se ha explicado el alcance de los beneficios extra salariales (entre los que se han

mencionado los seguros médicos y de vida para la familia del empleado, los planes de jubilación, la organización de actividades educativas y culturales, entre otros). La combinación de varias de esas medidas en una política formal de conciliación, en el marco de estrategias más amplias de responsabilidad social de la empresa, contribuyen a mejorar la imagen y reputación empresarial, ayuda tanto a fidelizar a los clientes como a aumentar el compromiso y la lealtad de los trabajadores con la empresa (lo que en la práctica redundaría en una reducción de la rotación y del absentismo). De igual manera, las políticas familiarmente responsables inciden de manera positiva en la satisfacción de los empleados, en la calidad de su trabajo y, por tanto en su rendimiento; en el mediano y largo plazo reduce costes y mejora la capacidad empresarial para atraer y retener a los empleados mejor cualificados.

Varias investigaciones y estudios empíricos, así como la experiencia de numerosas empresas, entre las que pueden citarse la norteamericana Starbucks, Microsoft Ibérica, Sanitas, Nokia, Putzmeister, etc. son evidencia palpable que los resultados empresariales y la relación de la empresa con sus trabajadores y la sociedad se ven mejorados gracias a la implantación de políticas de conciliación de la vida familiar y laboral. En definitiva, las políticas de conciliación se presentan a la empresa como una ventaja competitiva de muchísimo peso en el contexto de mercados cada vez más complejos, globalizados y dinámicos.

Si bien la falta de conciliación de la vida familiar y laboral no constituye un problema que afecta únicamente a la mujer, sí que se revela como tal con la paulatina modificación de los roles de género (que dividían las funciones productivas asignadas a los varones de las reproductivas y domésticas delegadas tradicionalmente en las mujeres). El hecho de que las mujeres comenzaran a ocupar más espacio en el mercado de trabajo no ha sido acompañado, en igual medida, de una creciente participación masculina en la consecución de las tareas domésticas y del cuidado de los hijos. Esto ha supuesto para gran parte de las mujeres trabajadoras la asunción de responsabilidades y tareas que implican una sobrecarga de trabajo con sus consecuentes derivaciones, entre las que se pueden mencionar los mayores niveles de estrés, la menor productividad, la degradación del clima laboral, etc. Por esto, como se

decía anteriormente la falta de conciliación, aunque es un asunto que afecta de forma muy especial a la mujer, no es un problema únicamente femenino ni pueden pretenderse soluciones individuales que surjan exclusivamente del ámbito de la esfera personal y privada, sino que requiere ser afrontado por todos los actores involucrados: el empleado y su familia, las administraciones públicas y las empresas.

En efecto, el conflicto entre la vida personal y familiar se traduce en serias dificultades para la economía española, signada por una tasa de empleo femenina rezagada respecto a la gran mayoría de los países europeos y por niveles de competitividad también menores. A partir de los datos estadísticos reseñados a lo largo del presente trabajo se ha podido advertir que en España existe una masa muy importante de personas que si bien están ocupadas quisieran dedicar más horas a desarrollar actividades remuneradas en el mercado de trabajo, pero no lo pueden hacer por la no disponibilidad de servicios para el cuidado de los hijos o de personas dependientes. Se ha aludido también a que este problema afecta particularmente a las personas que trabajan por cuenta ajena aunque resulta asimismo preocupante la cantidad de parados que no puede incorporarse al mercado laboral porque tienen responsabilidades sobre el cuidado de niños propios o ajenos o de otras personas dependientes. Estos son algunos de los costes que, sobre el crecimiento de la economía española, provoca la falta de conciliación entre la vida familiar y laboral y la escasez de medidas para remediarla y que, muy probablemente, está detrás de la bajísima tasa de natalidad que muestra nuestro país.

Además de los impactos sobre la economía, los problemas de conciliación afectan también a las empresas que han de desarrollarse en mercados cada vez más competitivos en los que ganar cuotas de mercado, atraer y retener tanto clientes como trabajadores cualificados y con talento resulta cada vez más difícil. En relación con las consecuencias directas que tienen los problemas de conciliación para la empresa, cabe decir que los resultados del estudio empírico realizado en esta investigación han demostrado que, efectivamente, el absentismo es un problema habitualmente presente entre las preocupaciones empresariales, de forma más marcada en las empresas de mayor tamaño, cuyos empleados superan los cuarenta y cinco años de edad y donde los trabajadores son mayoritariamente mujeres. Igualmente, la rotación de la plantilla se

presenta como un tema importante a resolver especialmente por aquellas empresas del sector servicios, con plantillas jóvenes compuestas principalmente por mujeres. Pese a que muchas empresas han reconocido este tipo de problemas, manifiestan al mismo tiempo su escasa sensibilización respecto a las consecuencias del conflicto trabajo-familia en términos de estrés y sobrecarga de trabajo.

Por otra parte, si bien la mayoría de los gestores de recursos humanos encuentran que las principales repercusiones negativas del conflicto se relacionan, entre otras cosas, con una menor calidad, eficacia y productividad del trabajador; con la insatisfacción personal de los mismos, el menoscabo del clima laboral y de la buena gestión de personal y la reducción de la calidad de vida de los trabajadores; paralelamente se muestran mayoritariamente reticentes a reconocer que el problema perjudica entre otros aspectos a las posibilidades de la firma para atraer y retener clientes y mercados y a la percepción social de la empresa y por tanto su reputación. Consecuentemente, predomina una visión parcial del problema en la cual el conflicto entre la vida laboral y familiar actúa en contra de la productividad, la calidad de vida y satisfacción personal de los propios trabajadores; pero no se perciben las consecuencias sociales del problema y su incidencia sobre la reputación e imagen empresarial.

La concepción confusa respecto al problema aquí tratado que han mostrado tener los gestores se complementa variedad de actitudes que estos adoptan frente a quién es el actor responsable de la conciliación. Por una parte, la percepción de una amplia mayoría referente a que la empresa tiene un papel que cumplir a la hora de conciliar la vida personal y laboral contrasta con la persistencia de un amplio grupo de gestores que sostienen una visión en la cual solucionar este problema es un asunto ajeno a la empresa, y para muchos, se trata de un asunto puramente individual, responsabilidad única del empleado y su grupo familiar, sobre el cual las administraciones públicas y las empresa no tienen obligación de colaborar en su resolución.

La percepción parcializada del problema sumado a que la conciliación sería para muchos una meta deseable pero sobre la cual la empresa no tiene responsabilidad se enfrenta y contradice la declaración de los gestores responsables de recursos humanos

ampliamente proclive a resaltar los efectos beneficiosos que pueden tener las políticas de conciliación. En efecto, el grueso de los gestores alega que las políticas de conciliación producen buenos resultados en la empresa y los empleados, que deberían formar parte de una adecuada estrategia de gestión del personal y de marketing, entre otros. Aunque, para una amplia mayoría, el valor financiero de la empresa no se vería afectado ni mejorado por la introducción de políticas familiarmente responsables, mostrando nuevamente que en el contexto español las empresas aun no asumen cabalmente la importancia y repercusión que este tipo de actuaciones pueden tener como ventaja competitiva que mejore la reputación y la imagen empresarial, incidiendo en el éxito del negocio.

Respecto al alcance que tienen las políticas familiarmente responsables entre las empresas en España, se advirtió inicialmente que no se trata de una práctica muy desarrollada en este contexto, y la evidencia empírica recavada en este estudio corroboró las conclusiones en este sentido a las que arriban muchas investigaciones previas. Frente al reducido número de empresas (23 de cada 100) que dicen contar con una política formal desarrollada para ayudar a al conciliación se evidencia que las empresas parecen orientarse más al desarrollo de diversas prácticas habitualmente aisladas que buscan brindar cierta flexibilidad, pero que no constituyen políticas familiarmente responsables. Entre dichas medidas la más extendida resulta ser la posibilidad de tomar días de permiso o poder ausentarse por una emergencia familiar. A ésta le sigue la posibilidad de distribuir de manera flexible las vacaciones y la excedencia para el cuidado de hijos o familiares enfermos.

Las empresas que en efecto han diseñado e implantado una política de responsabilidad hacia la familia también se encaminan a privilegiar la flexibilidad para tomar días de permiso o ausentarse del puesto de trabajo por emergencia familiar, la flexibilidad en los horarios, en la distribución de las vacaciones y la excedencia para cuidar hijos o familiares enfermos, entre otras prácticas.

La gran mayoría de las empresas en el contexto español que desarrollan políticas de conciliación no poseen mecanismos ni procedimientos para medir los resultados de

éstas sobre la productividad. Y aunque se muestra bastante extendida la visión de que el efecto es positivo se ha visto que resulta bastante difícil la cuantificación de dicho efecto. En los casos en los que sí se ha podido medir el impacto de las políticas de conciliación sobre la productividad, las variaciones en la misma pueden oscilar mayoritariamente entre el 5 y el 10%.

El diagnóstico de la situación de las políticas familiarmente responsables en las empresas en España no es muy alentador ya que casi tres cuartas partes de las firmas no posee una política formal de conciliación entre la vida familiar y laboral, y la posibilidad de introducir las mismas en el futuro no parece ser una preocupación empresarial.

Las limitaciones esgrimidas por los gestores se orientan principalmente a cuestiones de tipo organizativo y funcional, poniendo en evidencia cierta incapacidad para adaptar las funciones y procedimientos de trabajo a modalidades más flexibles y formas de control y evaluación que privilegien los resultados y no la cantidad de horas en la empresa. Además, hay que mencionar que las empresas no perciben la presencia de una demanda clara de estas políticas por parte de los trabajadores, siendo esto otra de las barreras para la implantación de políticas de conciliación. Es preciso hacer notar que las empresas que no desarrollan una política familiarmente responsable y no prevén tampoco su implantación futura tienden a resolver la situación de cada empleado de forma particular y a considerar innecesaria la existencia de este tipo de políticas.

Las políticas familiarmente responsables como solución al conflicto entre la vida familiar y laboral que se evidencia en un porcentaje elevado de trabajadores y a la situación de muchos parados que no pueden participar del mercado de trabajo por motivo familiares, parecen no constituir una preocupación generalizada de las empresa en el contexto español, más allá de su toma en consideración como un agente pasivo. Consecuentemente, estas políticas no son generalmente consideradas y valoradas como estrategias rentables y como ventajas competitivas que mejoren los resultados de las empresas. En la base de esto se encuentra la percepción esquivada, difusa y a veces confusa que los gestores responsables tienen respecto a las implicaciones del problema

y las maneras de solucionarlo. Por ello, no escatimar esfuerzos en hacer notar la relevancia del problema tanto para la sociedad y economía española como para las propias empresas es un camino inicial a partir del cual puede generarse una mayor concienciación en torno a este tema. Sin embargo, mientras no se modifique además la forma tradicional de gestión, parece que las posibilidades de contar con empresas que incorporen las políticas responsables con la familia como vía estratégica para mejorar su posición competitiva, son muy limitadas, quedando más bien reducido a la introducción de prácticas aisladas, puntuales o coyunturales, con escasas posibilidades de convertirse en verdaderas ventajas competitivas capaces de generar valor para la empresa y la sociedad española.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahn, N. “Life Satisfaction among Spanish Workers: Importance of Intangible Job Characteristics” *Documento de trabajo 2005-17*, FEDEA, November 15, 2005. Disponible en línea en [www.fedea.es](http://www.fedea.es)
- Argandoña, A. “Empresa, economía de mercado y responsabilidad social”, *Documento de Investigación N° 600*, IESE, 2005.
- Argandoña, A. “Economía de mercado y responsabilidad social de la empresa” en *Papeles de Economía Española N° 108 Responsabilidad Social Corporativa*, Fundación de las Cajas de Ahorros, 2006.
- Argüelles Blanco, A. R., Martínez Moreno, C. y Menéndez Sebastián P. “Igualdad de oportunidades y responsabilidades familiares. Estudio de los derechos y medidas para la conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva (2001-2002)”. *Colección Estudios N° 157*, Consejo Económico y Social, Madrid, 2004
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*, Documentos AECA, Serie Responsabilidad Social Corporativa, Documento N° 1, Madrid, 2004
- Caballero Bellido, M., “Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas”, *Bloque Temático 7. Tema 7.4. Infopolis, 2000 S.L.*, Gobierno Vasco, Fondo Social Europeo
- Carbonero Gamundí, M<sup>a</sup> A., *Estrategias laborales de las familias españolas*, Consejo Económico y Social, Colección Estudios, Madrid, 1997
- Chinchilla, N., Polemans, S. y León, C, “Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas”, *Documento de Investigación N° 498*, IESE, 2003
- Chinchilla, N., León, C. y Tarrés, J. B “Ser empresa familiarmente responsable (EFR<sup>©</sup>), la primera responsabilidad corporativa”, en *Manual de la Empresa Responsable*, Club de Excelencia en Sostenibilidad, Ed. Cinco Días, Madrid, Cap. 8, pp. 193-207, 2004.
- Chinchilla, N. y León, C. “Hacia la conciliación de la vida laboral, familia y personal”, *Guía de buenas prácticas de la empresa flexible*, Edición 2005, Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE, Universidad de Navarra, Conserjería de empleo y mujer, Comunidad de Madrid, 2005
- Chinchilla, N., Polemans, S., García-Lomardía, P. y López, M., “Políticas de recursos humanos orientadas a la conciliación vida profesional-vida familiar y su relación con el desempeño. Análisis en multinacionales en la Comunidad de Madrid”, *Estudio 23, Centro Internacional Trabajo y Familia*, IESE, 2005
- Comisión de las Comunidades Europeas, *Libros Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, 2001
- Comisiones Obreras, *La conciliación y las empresas madrileñas*, USMR –CC.OO. (s/d) READE, *Work & Life Balance* Pharma Consult Service, S.A, April 2001



- De la Cuesta González, M. y Rodríguez Duplá L. (coord.) *Responsabilidad social corporativa*. Publicaciones Universidad Pontificia Salamanca, Salamanca, 2004
- De Luis Carnicer, M<sup>a</sup> Pilar, et al., “La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar ” *Boletín ICE Económico* N° 2741, octubre, 2002
- De Luis Carnicer, M<sup>a</sup> del Pilar, et al. “La implementación de prácticas flexibles para la conciliación de la vida familiar y laboral” *Capital Humano*, N° 166 suplemento, año 16, 2003.
- Días Fernández, M. y Llorente Marrón M<sup>a</sup>, “Población y empleo. El futuro del mercado de trabajo”, *Papeles de Economía Española* N° 104, 2005
- Flaquer Ll. *Las políticas familiares en una perspectiva comparada*, Colección de Estudios Sociales N° 3, Fundación La Caixa, Barcelona, 2000
- Francés, P. *Ética de los negocios. Innovación y responsabilidad*, Colección Ética Aplicada, Desclée De Brouwer, Bilbao, 2004
- Gómez, S., Martí, C. “La incorporación de la mujer al mercado laboral: implicaciones personales, familiares y profesiones, y medidas estructurales reconciliación trabajo-familia” Documento de Investigación N° 557, IESE, 2004
- Hewlett, S. “Executive Women and the Myth of Having It All” *Harvard Business Review* Vol. 80, N° 4 , pp. 66-73, 2002
- Ivie y BANCAJA, “Actividad y ocupación por niveles de estudios” *Capital Humano* N° 33, 2002
- Ivie y BANCAJA “Los niveles de estudios de los empleados en los diferentes sectores productivos” *Capital Humano* N° 35, 2003
- Lafuente, A., Viñuelas, V., Puedo, R. y Llaría, J. “Responsabilidad social corporativa y políticas públicas” Documento de trabajo 3, 2003
- López López, M. T. y Valiño Castro A. *Conciliación familiar y laboral en la Unión Europea. Valoración de las políticas públicas*. Colección Estudios N° 145 Consejo Económico y Social, Madrid, 2004
- Méndez Picazo, M<sup>o</sup> T., “Ética y responsabilidad social corporativa”, *Boletín ICE* N° 823, pp.: 141- 150, junio de 2005
- Michon, Françoise, Segrestin, Denis (comps.) *El empleo, la empresa y la sociedad*, Ministerio de trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1993
- McConnell, Brue, y Macpherson, *Economía laboral*, McGraw Hill, 2003.
- Montuschi, L. “Ética, economía y negocios. Consideraciones respecto de la responsabilidad social de la empresa”. Disponible en línea <http://www.aaep.org.ar/espa/anales/comentarios03/Fidalgo.pdf> , 2003
- Muñoz Torres, M<sup>a</sup> J. “Influencia de la RSC en el valor de la empresa” en De la Cuesta González, M. y Rodríguez Duplá, L. (coord.) *Responsabilidad social corporativa*. Publicaciones Universidad Pontificia Salamanca, Salamanca, 2004
- Pérez García. F. (dir.) *La medición del capital social Una aproximación económica*, Fundación BBVA, Bilbao, 2005

- Polemans, S. y Chinchilla, N., “The Adoption Of Family-Friendly Hrm Policies. Competing For Scarce Resources In The Labor Market” Research Paper N° 428, IESE, June 2001
- Salas Fumás, V. “Ética y confianza en los mercados financieros”, Papeles de Economía Española N° 108, pp. 27-39, 2006
- Rodríguez Fernández, J. M. “Valor accionarial y orientación stakeholder: bases para un nuevo gobierno corporativo”, Papeles de Economía Española N° 108, pp. 10-26, 2006
- Rodríguez Modroño P. y Román del Río, C. (eds.) La mujer en el mercado de trabajo. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria y Consejería de Trabajo e Industria de la Junta de Andalucía, España, 2000
- Villafañe, J. La buena reputación. Claves del valor intangibles de las empresas, Pirámide, Madrid, 2004

## ANEXO I: METODOLOGÍA DE LA ENCUESTA

Para la realización del estudio se ha utilizado la **encuesta telefónica**, atendiendo a las siguientes características técnicas:

### Universo

El **universo** considerado en la investigación es el de empresas mayores de 20 trabajadores, ubicadas en territorio nacional, pertenecientes a los sectores de actividad de interés para la investigación. En concreto, los sectores seleccionados se recogen en el cuadro siguiente:

Ramas de actividad	Actividad (CNAE)
<b>DA</b>	15 Industria de productos alimenticios y bebidas
	16 Industria del tabaco
<b>DC, DB</b>	17 Industria textil
	18 Industria de la confección y de la peletería
	19 Preparación curtido y acabado cuero. Fabricación artículos de marroquinería y viaje
<b>DD, DN</b>	20 Industria de madera y corcho, excepto muebles; cestería y espartería
	36 Fabricación de muebles; otras industrias manufactureras
<b>DE, DG, DH, DI</b>	21 Industria del papel
	22 Edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados
	24 Industria química
	25 Fabricación de productos de caucho y materias plásticas
	26 Fabricación de otros productos minerales no metálicos
<b>DJ, DK, DL, DM</b>	27 Metalurgia
	28 Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo
	29 Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico
	30 Fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos
	31 Fabricación de maquinaria y material eléctrico
	32 Fabricación de material electrónico; fabricación equipo y aparatos radio, TV
	33 Fabricación de equipo e instrumental médico-quirúrgico, de precisión, óptica y relojería
	34 Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques
	35 Fabricación de otro material de transporte
<b>GG, HH</b>	50 Venta, mantenimiento y reparación de vehículos a motor, motocicletas y ciclomotores
	51 Comercio al por mayor e intermediarios del comercio
	52 Comercio al por menor
	55 Hostelería
<b>II</b>	60 Transporte terrestre; transporte por tuberías
	61 Transporte marítimo, de cabotaje y por vías de navegación interiores
	62 Transporte aéreo y espacial
	63 Actividades anexas a los transportes; actividades de agencias viajes

Ramas de actividad	Actividad (CNAE)
	64 Correos y telecomunicaciones
<b>JJ, KK</b>	65 Intermediación financiera, excepto seguros y planes de pensiones
	66 Seguros y planes de pensiones, excepto seguridad social obligatoria
	67 Actividades auxiliares a la intermediación financiera
	70 Actividades inmobiliarias
	71 Alquiler maquinaria y equipo sin operario, efectos personales y enseres domésticos
	72 Actividades informáticas
	73 Investigación y desarrollo
	74 Otras actividades empresariales
<b>MM</b>	80 Educación
<b>NN</b>	85 Actividades sanitarias y veterinarias, servicio social
<b>OO</b>	90 Actividades de saneamiento público
	91 Actividades asociativas
	92 Actividades recreativas, culturales y deportivas

Tomando como referente el Directorio Central de Empresas se España (DIRCE), a 31 de diciembre de 2005 el universo del estudio asciende a 65.357 empresas, atendiendo a la siguiente distribución.

	De 20 a 49	De 50 a 200	Más de 200	TOTAL
DA	2.227	837	269	3.333
DC y DB	1.932	530	71	2.533
DD y DN	1.956	487	69	2.512
DE, DG, DH y DI	3.808	1.725	442	5.975
DJ, DK, DL y DM	5.363	1.957	572	7.892
<b>INDUSTRIALES</b>	<b>15.286</b>	<b>5.536</b>	<b>1.423</b>	<b>22.245</b>
GG y HH	13.016	4.443	1.062	18.521
II	3.112	1.091	288	4.491
JJ y KK	5.206	2.910	1.292	9.408
MM	2.510	1.502	179	4.191
NN	1.642	912	360	2.914
OO	2.194	1.099	294	3.587
<b>SERVICIOS</b>	<b>27.680</b>	<b>11.957</b>	<b>3.475</b>	<b>43.112</b>
<b>TOTAL</b>	<b>42.966</b>	<b>17.493</b>	<b>4.898</b>	<b>65.357</b>

El tamaño muestral realizado ha sido de **203 entrevistas** positivas, lo que en términos estadísticos supone asumir **un margen máximo de error del  $\pm 7,01\%$**  para las distribuciones totales, trabajando con un margen de confianza del 95,5%, con  $p=q=50\%$ , en el supuesto de muestreo aleatorio simple.

El diseño muestral aplicado ha sido polietápico, con distribución mediante afijación no proporcional al sector de actividad y el tamaño de la empresa y proporcional a la variable rama de actividad. El diseño muestral realizado ha sido el siguiente:

***1ª etapa: Distribución por sectores de actividad.***

Dado la desigualdad entre el número de empresas industriales y de servicios (donde en el primero de los casos el número de entrevistas que le corresponden proporcionalmente es de 68, lo que supone un margen de error del 12,11%, superior al 10% mínimo recomendable) se decidió asignar a cada rama de actividad 100 entrevistas, con lo que las márgenes de error asumidos en el análisis de estas categorías son más razonables.

	Universo	Muestra prevista	Muestra realizada
TOTAL	65.357	200	203
INDUSTRIALES	22.245	100	103
SERVICIOS	43.112	100	100

***2ª etapa: Distribución por ramas de actividad***

A partir de la distribución anterior, se procedió a distribuir las entrevistas por cada rama de actividad asignada a cada sector, de forma proporcional al número de empresas que integran cada una de ellas.

Ramas de actividad	Universo	Muestra prevista	Muestra realizada
DA	3.333	16	17
DC y DB	2.533	11	13
DD y DN	2.512	11	11
DE, DG, DH y DI	5.975	27	27

Ramas de actividad	Universo	Muestra prevista	Muestra realizada
DJ, DK, DL y DM	7.892	35	35
<b>INDUSTRIALES</b>	<b>22.245</b>	<b>100</b>	<b>103</b>
GG y HH	18.521	43	42
II	4.491	10	13
JJ y KK	9.408	22	23
MM	4.191	10	7
NN	2.914	7	8
OO	3.587	8	7
<b>SERVICIOS</b>	<b>43.112</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>TOTAL</b>	<b>65.357</b>	<b>200</b>	<b>200</b>

### ***3ª etapa: Distribución por tamaño de empresa***

Una vez definidas las entrevistas a realizar en cada sector de actividad, en una tercera etapa se procedió a determinar las entrevistas a realizar por tamaño de la empresa. En este sentido, se plantearon tres segmentos: pequeñas (de 10 a 49 trabajadores), medianas (de 50 a 199 trabajadores) y grandes (más de 200 trabajadores)

Al igual que en el caso anterior, se optó por una distribución mediante afijación no proporcional, dado el fuerte peso que tiene sobre el universo el segmento de empresas pequeñas (de 10 a 49 trabajadores) (el 65,7%). Para ello, y de forma global, se asignó un 50% (100 entrevistas) a las empresas pequeñas, en tanto que el 50% restante se distribuyeron de forma proporcional al peso de cada segmento: un 39% a las medianas (78 entrevistas) y un 11% a las grandes (22 entrevistas).

### ***Por Comunidad Autónoma***

Siguiendo los criterios de estratificación geográficas seguidos por la Fundación EOI en sus estudios, se agruparon las 17 Comunidades Autónomas en tres grupos, en función de su peso en el tejido empresarial en España:

- Comunidades Grandes: Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana, Madrid y País Vasco
- Comunidades Medianas: Aragón, Canarias, Castilla León, Castilla La Mancha, Galicia, Murcia y Navarra

- Comunidades Pequeñas: Asturias, Baleares, Cantabria; Extremadura y La Rioja

Inicialmente, no se establecieron cuotas en función de esta variable geográfica, partiendo del principio de aleatoriedad en la selección de las empresas a entrevistar. No obstante, y con el fin de evitar posibles sesgos, se controló a lo largo del proceso de campo las distribuciones resultantes, con el fin de intervenir en el caso de que evitar la sub/sobrerrepresentatividad de alguna Comunidad.

En el cuadro siguiente se recoge la distribución muestral realizada, la muestra operativa (obtenida a través del equilibrio y representativa fielmente del universo analizado) y los coeficientes de ponderación utilizados.

### **MUESTRA REALIZADA**

	<b>Entre 10 y 49 empleados</b>	<b>Entre 50 y 200 empleado</b>	<b>Más de 200 empleados</b>	<b>Total</b>
DA	9	6	2	17
DC y DB	9	4	0	13
DD y DN	7	2	2	11
DE, DG, DH y DI	13	11	3	27
DJ, DK, DL y DM	18	11	6	35
<b>INDUSTRIAL</b>	<b>56</b>	<b>34</b>	<b>13</b>	<b>103</b>
GG y HH	23	13	6	42
II	5	5	3	13
JJ y KK	9	9	5	23
MM	1	4	2	7
NN	0	3	5	8
OO	3	2	2	7
<b>SERVICIOS</b>	<b>41</b>	<b>36</b>	<b>23</b>	<b>100</b>
<b>TOTAL</b>	<b>97</b>	<b>70</b>	<b>36</b>	<b>203</b>

**MUESTRA OPERATIVA (PROPORCIONAL AL UNIVERSO)**

	Entre 10 y 49 empleados	Entre 50 y 200 empleado	Más de 200 empleados	Total
DA	7	3	1	10
DC y DB	6	2	0	8
DD y DN	6	2	0	8
DE, DG, DH y DI	12	5	1	19
DJ, DK, DL y DM	17	6	2	25
<b>INDUSTRIAL</b>	<b>47</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>69</b>
GG y HH	40	14	3	58
II	10	3	1	14
JJ y KK	16	9	4	29
MM	8	5	1	13
NN	0	8	1	9
OO	7	3	1	11
<b>SERVICIOS</b>	<b>81</b>	<b>42</b>	<b>11</b>	<b>134</b>
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>60</b>	<b>15</b>	<b>203</b>

Con el fin de devolver a la muestra la proporcionalidad y representatividad dentro del universo estudiado, una vez finalizado el estudio, y previamente a la tabulación de los resultados, se procedió al equilibraje de la muestra en función de las variables actividad de la empresa y número de empleados. Los coeficientes de ponderación aplicados han sido los siguientes:

	Pequeña (De 10 a 49 trabajador.)	Mediana (De 50 a 250 trabajador.)	Grande (Más de 250 trabajador.)
DA	0.768567	0.433289	0.417759
DC y DB	0.666758	0.466679	0.000000
DD y DN	0.867910	0.756315	0.107158
DE, DG, DH y DI	0.909824	0.487080	0.457620
DJ, DK, DL y DM	0.925421	0.552589	0.296107
GG y HH	1.757736	1.061541	0.549765
II	1.933185	0.677733	0.298178
JJ y KK	1.796659	1.004279	0.802595
MM	7.796104	1.166310	0.277989
NN	0.000000	2.644256	0.223633
OO	2.271534	1.706757	0.456585



### ***EL TRABAJO DE CAMPO:***

El **trabajo de campo** se ha llevado a cabo por el equipo de entrevistadores telefónicos de INMARK/ TASKPHONE (empresa del Grupo INMARK especializada en marketing telefónico) entre el 28 de septiembre y el 2 de noviembre de 2006.

La *técnica utilizada para el sondeo* ha sido la *entrevista telefónica* con cuestionario precodificado. El tiempo de aplicación ha sido variable, oscilando entre 9:43 minutos (el más rápido) y 39:00 minutos. La duración media de las encuestas (según cuestionario proporcionado por la EOI) se ha situado en 16:07 minutos.

El *contacto* seleccionado preferentemente ha sido *la persona responsable de recursos humanos*, o en su defecto, los responsables de gestión de la misma.

Con el propósito de garantizar la máxima calidad en la obtención de la información, se seleccionaron entrevistadores con las características de formación y capacitación más adecuadas para llevar a cabo las entrevistas. Previamente a la realización del campo, se proporcionó a todos los entrevistadores un extenso briefing sobre los objetivos y características del estudio, los criterios de captación de la persona a entrevistar, etc.

La calidad de la información se verificó mediante supervisión directa aleatoria de las entrevistas telefónicas, siendo controlados en este proceso todos los entrevistadores participantes en el Estudio. Posteriormente se sometieron los cuestionarios a control de calidad para contrastar la coherencia de la información obtenida en los mismos.

Finalizado este proceso se efectuó el cierre y codificación de las preguntas abiertas, para posteriormente proceder a la aplicación de pruebas de coherencia y control de errores.

### ***EL ANÁLISIS DE LOS DATOS***

Como ya se ha señalado anteriormente, previamente al tratamiento estadístico de los datos, y con el fin de devolver a la muestra la proporcionalidad respecto al universo de referencia, se procedió al equilibraje de los datos en función de las variables actividad y número de empleados.

El **análisis de los datos** se ha realizado mediante técnicas de explotación bivariantes, que se presentan en las correspondientes tablas de resultados adjuntas, con las siguientes explotaciones:

- Distribución de frecuencias absolutas
- Porcentajes verticales
- Porcentajes horizontales
- Medias en las preguntas con respuestas en escala

Las variables de segmentación y categorías utilizadas se presentan en el cuadro siguiente, indicando el margen máximo de error asumido en cada una de ellas.

VARIABLE DE SEGMENTACIÓN	ENTREVISTAS REALIZADAS	MARGEN DE ERROR
<b>SECTOR DE ACTIVIDAD</b>		
Industrial	103	±9.83%
Servicios	100	±9.99%
<b>RAMA DE ACTIVIDAD</b>		
DA	17	±24.20%
DC, DB	13	±27.67%
DD, DN	11	±30.09%
DE, DG, DH, DI	27	±19.20%
DJ, DK, DL, DM	35	±16.87%
GG, HH	42	±15.41%
II	13	±27.70%
JJ, KK	23	±20.83%
MM	7	±37.77%
NN	8	±35.31%
OO	7	±37.76%
<b>ORIGEN DE LA EMPRESA</b>		
Nacional	184	±7.37%
Extranjero/Multinacional	19	±22.94%
<b>NÚMERO DE TRABAJADORES</b>		
Entre 20 y 49 empleados	97	±10.14%
Entre 50 y 250 empleados	81	±11.09%
Más de 250 empleados	25	±19.95%

<b>AÑO DE CREACIÓN DE LA EMPRESA</b>		
Antes del año 1980	108	±9.62%
Entre los años 1981 y 1990	41	±15.62%
Después de 1990	37	±16.44%
<b>ZONA</b>		
Comunidades Alta	129	±8.80%
Comunidades Media	45	±14.91%
Comunidades Baja	29	±18.57%

<b>VARIABLE DE SEGMENTACIÓN</b>	<b>ENTREVISTAS REALIZADAS</b>	<b>MARGEN DE ERROR</b>
<b>COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA</b>		
Mayoritaria femenina (>60% varones)	32	±17.68%
Equilibrada	48	±14.43%
Mayoritaria masculina (>60% mujeres)	119	±9.17%
<b>EDAD PREDOMINANTE PLANTILLA</b>		
Jóvenes (<35)	40	±15.81%
Medianos (35-45)	135	±8.61%
Mayores (>45)	22	±21.32%
<b>MUJERES DIRECTIVAS</b>		
Sin mujeres directivas	97	±10.15%
Con mujeres directivas	102	±9.90%
<b>TEMPORALIDAD EN LA PLANTILLA</b>		
Menos del 20%	107	±9.67%
Entre el 20 y el 40%	56	±13.36%
Más del 40%	31	±17.96%