



# **CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL EN LA PYME. CASO DE ESTUDIO.**

**Facultad de Ciencias de la Empresa  
Universidad Politécnica de Cartagena**

**4º G.A.D.E.**

**Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de Graduada en Administración y  
Dirección de Empresas**

**Trabajo realizado por Laura Flores Sánchez**

**Tutor: David Cegarra Leiva**



# ÍNDICE

<b>1. ¿QUÉ ES LA CONCILIACIÓN?</b> .....	<b>4</b>
<b>2. CONFLICTO ENTRE ROLES</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1. Corresponsabilidad</b> .....	<b>8</b>
<b>3. PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL</b> .....	<b>9</b>
<b>4. CULTURA DE CONCILIACIÓN</b> .....	<b>14</b>
<b>5. CASO DE ESTUDIO</b> .....	<b>15</b>
<b>5.1. Objeto de estudio</b> .....	<b>15</b>
<b>5.2. Modelo de encuesta</b> .....	<b>15</b>
<b>5.3. Análisis de los datos</b> .....	<b>16</b>
a) Análisis descriptivo.....	<b>16</b>
b) Conflicto trabajo-familia.....	<b>17</b>
c) Conflicto familia-trabajo.....	<b>19</b>
d) Disponibilidad de prácticas de conciliación.....	<b>21</b>
e) Cultura.....	<b>26</b>
f) Percepción del presentismo en la empresa y racionalización de horarios.....	<b>29</b>
g) Propuestas de horarios más racionales.....	<b>31</b>
<b>5.4. Situación de la empresa</b> .....	<b>32</b>
<b>5.5. Propuestas de mejora</b> .....	<b>33</b>
<b>5.6. Limitaciones del trabajo</b> .....	<b>36</b>
<b>ANEXO I</b> .....	<b>37</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>40</b>



## **1. ¿QUÉ ES LA CONCILIACIÓN?**

"Capacidad de los individuos, con independencia de edad y género, de encontrar un ritmo de vida que les permita combinar su trabajo con otras responsabilidades, actividades o aspiraciones" (Felstead et al., 2002). Esta definición es una de muchas, ya que no hay una definición única aceptada.

La conciliación está orientada a todo tipo de personas que desean poder combinar más satisfactoriamente su trabajo no solo con sus responsabilidades familiares, sino también con cualquier actividad que no esté relacionada con la familia.

En la actualidad seguimos siendo por lo general una sociedad en la que el hombre asume una serie de roles considerados masculinos y en muchas ocasiones relacionados con el sustento familiar, por lo que normalmente son las mujeres las que, en muchas ocasiones, deben abandonar su puesto de trabajo o trabajar a tiempo parcial para cuidar del hogar, llevar a sus hijos al colegio, al médico, etc. Además, las prácticas de conciliación están destinadas generalmente a las mujeres trabajadoras, lo que no fomenta la desaparición de ese machismo.

Los hombres y mujeres solteros o sin hijos también necesitan conciliar su vida laboral y personal, por lo que volvemos a lo expuesto anteriormente, que dicha conciliación va destinada a todo tipo de personas.

A continuación veremos a través de una tabla el tiempo que tanto hombres como mujeres dedican a actividades del hogar y la familia, y también el tiempo que dedican al trabajo remunerado para poder entender un poco mejor cómo se fusionan dichas actividades entre sí.

## **2. CONFLICTO ENTRE ROLES**

Debido a que cada vez son más las parejas en las que ambos trabajan, a que hay también un mayor número de hogares monoparentales y a que existe un aumento del deseo de tener una mejor calidad de vida (tanto familiar como de ocio), el conflicto entre roles es un problema cada vez más a la orden del día.

"Interferencia (desequilibrio) que se produce entre el rol laboral y el rol personal que genera problemas o tensión en los individuos" (Greenhaus y Beutell, 1985; Moen et al., 2008; Mitchelson, 2009).

La diferencia entre rol laboral y rol personal radica en que el primero es el tiempo que dedica un trabajador en su actividad laboral, mientras que el segundo se relaciona con las actividades extra laborales.

Existen varios tipos de conflicto, los cuales se recogen en la siguiente tabla:

<b>BASADOS EN EL TIEMPO</b>	Cuando el tiempo utilizado en uno de los dos roles impide destinar tiempo al otro. Por ejemplo, una persona que trabaja toda la mañana no puede llevar ni recoger a sus hijos del colegio.
<b>BASADOS EN LA TENSIÓN</b>	Cuando se dan altos niveles de tensión en el cumplimiento de uno de los roles, lo que afecta a su vez el desempeño en el otro. Un ejemplo podría ser cuando una persona tiene problemas familiares y estos afectan a su rendimiento laboral.

Fuente: Cegarra (2013)

Por tanto, el conflicto entre roles se produce cuando una persona no puede combinar su trabajo con sus actividades de ocio o familiares.

Los expertos en materia de conciliación de la vida laboral y familiar afirman que el conflicto entre roles siempre tiene consecuencias negativas para las personas, como es por ejemplo el deseo de abandonar su puesto de trabajo, disminución de la productividad en la empresa, alto nivel de estrés, problemas con la familia, etc. El conflicto entre roles también puede provocar efectos psicológicos negativos para los trabajadores y familias (Conciliación en la pyme: una ventaja competitiva, 2013).

La falta de conciliación de la vida laboral y personal o familiar influye negativamente en los puestos de trabajo, dando lugar, de esta forma, a que tanto hombres como mujeres se vean obligados a abandonar el mismo. En la siguiente tabla veremos reflejadas las razones de la inactividad de hombres y mujeres según grupos de edad.

***PERSONAS INACTIVAS, RAZONES SEGÚN GRUPOS DE EDAD. ESPAÑA - 2011 (%)***

<b>Hombres</b>	<b>De 15-24</b>	<b>De 25-49</b>
En espera de volver a trabajar	...	1,3
Enfermedad o discapacidad	2,3	44,4
Responsabilidades familiares o personales	2,1	4,4
Cuidado de niños o adultos discapacitados	...	2,3
Educación o formación	91,8	22,3
Jubilación	...	1,7
Pensar que no hay trabajo	1,9	8,4
Otras razones	1,9	15,2
<b>Mujeres</b>	<b>De 15-24</b>	<b>De 25-49</b>
En espera de volver a trabajar	...	0,2
Enfermedad o discapacidad	2,4	15
Responsabilidades familiares o personales	3,9	29,7
Cuidado de niños o adultos discapacitados	2,1	28,4
Educación o formación	87,6	7,7
Jubilación	...	...
Pensar que no hay trabajo	1,4	9,1
Otras razones	2,6	10

Fuente: Elaboración del Instituto de Mujer a través de la Encuesta Europea de Fuerza de Trabajo (LFS). Eurostat.

Como podemos observar en la anterior tabla, en general existen grandes diferencias en cuanto a las causas de inactividad entre hombres y mujeres, y dentro de cada grupo entre los distintos rangos de edades.

En cuanto a la causa de inactividad relacionada con las responsabilidades familiares o personales, vemos que en el rango de edad de 15-24 años, en los hombres es de un 2'1% y en las mujeres de un 3'9%. Como podemos observar, no hay mucha diferencia entre un sexo y otro, ya que en esas edades no se suele tener todavía responsabilidades familiares. La gran diferencia aparece cuando nos centramos en el rango de 25-49 años, cuando empiezan a aparecer las responsabilidades familiares, en el cual, en los hombres, esta causa representa un 4'4%, y en las mujeres se eleva hasta el 29'7%.

Esto mismo sucede con el cuidado de personas discapacitadas, ya sean niños o adultos, que en las mujeres el porcentaje se dispara exageradamente, pasando de un 2'3% en los hombres a un 28'4% en las mujeres.

El conflicto entre roles podría dar lugar a reducir el número de horas de trabajo para dedicarlas al ámbito personal, como podría ser el cuidado de los hijos. Lo cual veremos expuesto en la siguiente tabla.

**PERSONAS DE 16-64 AÑOS, SEGÚN HAYAN REDUCIDO O NO  
EL NÚMERO DE HORAS TRABAJADAS PARA EL CUIDADO  
DE HIJOS. 2010 (%)**

	<b>Sí, lo redujo en un tiempo superior o igual a un mes</b>	<b>Sí, lo redujo en un tiempo inferior a un mes</b>	<b>Sí, lo redujo pero no sabe cuánto tiempo</b>	<b>No lo redujo</b>	<b>No sabe si lo redujo</b>
<b>Varones</b>	<b>2,1</b>	<b>1,1</b>	<b>0,2</b>	<b>95,8</b>	<b>0,8</b>
Ocupados	2,1	1,3	0,1	95,8	0,6
Parados	1,4	0,3	0,2	96,5	1,6
Inactivos	6,3	0,7	1,7	90,5	0,8
<b>Mujeres</b>	<b>21,1</b>	<b>0,9</b>	<b>0,7</b>	<b>77</b>	<b>0,4</b>
Ocupadas	23,9	1	0,8	74,1	0,3
Paradas	12,2	0,6	0,6	85,8	0,8
Inactivas	13	0,9	0,1	85,3	0,8

Fuente: Elaboración del Instituto de Mujer a través de la Encuesta Europea de Fuerza de Trabajo (LFS). Eurostat.

En cuanto al número de horas de trabajo reducidas para el cuidado de hijos, seguimos viendo que las mujeres son las que se ocupan más de estos temas, ya que, si analizamos la anterior tabla, podemos observar que las mujeres redujeron sus horas de trabajo durante un mes o más en un 21'1%, mientras que los hombres las redujeron en un 2'1%.

En resumen, los datos analizados en las dos tablas anteriores nos muestra que las responsabilidades familiares y del hogar tienen un impacto sobre la carrera profesional de la mujer mucho mayor que la del hombre y en mi opinión se debe a la falta de implicación que todavía sigue teniendo el hombre en el cuidado del hogar y de la familia.

Por tanto, bajo mi punto de vista considero que la escasa distribución de responsabilidades del hombre perjudica seriamente a las aspiraciones profesionales de las mujeres, ya que entonces ellas tendrán que dedicar más tiempo a las responsabilidades familiares. El reparto equitativo de esas responsabilidades familiares entre todos los miembros de un hogar es lo que se conoce como corresponsabilidad.

En el siguiente apartado veremos con más detalle el papel que tiene la corresponsabilidad en la conciliación de la vida laboral y personal.

## **2.1. Corresponsabilidad**

Una cuestión importante que abordar en este trabajo sería la corresponsabilidad, la cual consiste en el reparto de las responsabilidades familiares entre los miembros de un hogar (pareja, hijos, hijas, y demás personas que convivan en este hogar).

Cada familia tiene una situación personal propia, y por tanto, una solución adaptada a dicha situación, con lo cual no sería posible establecer soluciones genéricas a la conciliación trabajo-familia.

Según la Consejería para la Igualdad y Bienestar Social del Instituto Andaluz de la Mujer, en su publicación “La igualdad, un trabajo en equipo. La corresponsabilidad en el ámbito familiar”, para realizar el reparto de las responsabilidades familiares, hay que tener en cuenta que se realice de forma equitativa y justa:

- *Hay que tener en cuenta la edad de los miembros, ya que no tendrán las mismas responsabilidades los adultos que los niños o que los adolescentes. También hay que tener en cuenta las actividades que gustan o motivan más a cada miembro de la familia y también que se podrían turnar en las actividades que menos les gusten, por ejemplo, en una familia en la que son el padre, la madre, una hija de 22 años y un hijo de 14. Al padre le gusta más cocinar que a la madre y a ésta le gusta más planchar, ya tienen su reparto hecho, él cocina y ella plancha. La hija prefiere sacar la basura y el hijo prefiere ir a comprar el pan. Ahora, a nadie le gusta poner la mesa, pues se turnan cada día uno. De esta manera, pueden coordinarse de tal manera que tengan las tareas hechas enseguida y puedan dedicarse al ámbito del ocio. Esto también favorece a que exista una mejor armonía entre los miembros de la familia, a la vez que enseña a los más pequeños a llevar una casa y a saber coordinarse adecuadamente en un futuro.*
- *También habría que tener en cuenta las responsabilidades familiares de cada uno, ya que depende de las horas que trabajen podrán dedicarse a unas responsabilidades familiares u otras.*

- *Otra cosa a tener en cuenta sería que si, siguiendo con el ejemplo del primer punto, el niño de 14 años no sabe cómo hacer su cama, se le podría enseñar para que cada día realizara él esa tarea. De esa manera, él puede colaborar en algo más en el hogar. También, por ejemplo, si el padre no sabe poner la lavadora, la mujer podría enseñarle y que él hiciera la colada los días que ella no pueda.*
- *Para que esta equidad dé buenos resultados, hay que motivar a todos los miembros de la familia, dar valor y reconocer las tareas que realizan, y ayudar en la medida que se pueda.*
- *En este sentido, es de gran importancia que se transmita la idea de que actividades, actitudes y valores que se han venido considerando como que pertenecen a los hombres o mujeres también pueden realizarse tanto si eres de un sexo o de otro. De esta manera llegaremos a una situación de corresponsabilidad entre mujeres y hombres.*

En el siguiente apartado voy a hablar de las prácticas de conciliación de la vida laboral y personal para así poder ver qué es lo que pueden hacer las empresas para que sus trabajadores y trabajadoras puedan ser más eficientes y a la vez poder llevar a cabo sus tareas personales y familiares sin ningún problema.

### **3. PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL**

"Aquellas prácticas que la empresa pone a disposición del trabajador que mejoran la autonomía de los trabajadores en los procesos de coordinación e integración de los aspectos de la vida laboral y no laboral" (Felstead et al., 2002). Tampoco existe una definición única sobre prácticas de conciliación.

En la siguiente tabla podemos observar distintos tipos de prácticas de conciliación, las cuales explicaremos a continuación.

<b>PRÁCTICAS DE TIEMPO FLEXIBLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario flexible</li> <li>• Jornada continua/intensiva</li> <li>• Horas anuales</li> <li>• Créditos de horas</li> <li>• Semanas comprimidas</li> <li>• Vacaciones flexibles</li> </ul>
<b>PRÁCTICAS QUE PROPORCIONAN FLEXIBILIDAD ESPACIAL A LOS TRABAJADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teletrabajo</li> <li>• Video conferencias</li> <li>• E-learning</li> </ul>
<b>REDUCCIÓN DE TIEMPO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de jornada</li> <li>• Trabajo a tiempo parcial</li> <li>• Trabajo compartido</li> </ul>
<b>AUSENCIAS/EXCEDENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permisos de maternidad y paternidad por encima del periodo oficial</li> <li>• Excedencias</li> <li>• Periodos sabáticos</li> <li>• Intercambio de sueldo por días libres o de vacaciones</li> </ul>
<b>OTROS SERVICIOS DE APOYO AL EMPLEADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre centros de cuidado de ancianos</li> <li>• Información sobre guarderías</li> <li>• Servicios de guarderías o cuidado de ancianos (gratuitos o subvencionados)</li> <li>• Servicio doméstico (gratuito o subvencionado)</li> </ul>

Fuente: Cegarra (2013).

**a) Prácticas de tiempo flexible:** Se utilizan con el fin de proporcionar flexibilidad al trabajador a la hora de combinar sus actividades laborales y personales.

Dentro de estas prácticas podemos encontrar los siguientes tipos:

a. Horario flexible: El trabajador es libre de decidir la distribución de sus horas de trabajo al día, siempre que cumpla con el total de horas establecido en su contrato. No obstante, las empresas suelen fijar un horario donde el empleado debe ocupar su puesto de trabajo (Pasamar, 2010).

*Por ejemplo, un hombre, padre de una niña de 6 años, que entra a las 6 de la mañana a trabajar, le dejan salir a las 8.30 para llevar a la niña al colegio, la cual entra a las 9. Después le dejan salir a las 12.00 para recogerla, ya que sale del colegio a las 12.30, vuelve al trabajo y termina su jornada a las 15 para cubrir el tiempo utilizado en llevar y recoger a su hija.*

b. Jornada continua o intensiva: Permite establecer una jornada laboral de forma continuada y sin interrupciones (Martínez y Paterna, 2009).

*Un trabajador propone a su jefe modificar su horario partido (de 9:00h a 13:30h y de 17:00h a 19:00h) y convertirlo en continuo (de 8:00h a 15:00h), así puede dedicar las tardes a su familia, ocio, etc.*

- c. Horas anuales: Se permite al trabajador disponer de cierta autonomía para distribuir las horas de trabajo a lo largo del año.

*Según el convenio colectivo de Oficinas y Despachos en la Región de Murcia, la jornada normal de trabajo consta de un total de 1.792 horas anuales de trabajo efectivo, las cuales, la empresa X, S.L., permite a sus trabajadores que distribuyan libremente a lo largo del año, así los trabajadores disponen de mayor flexibilidad para poder dedicarse equilibradamente tanto a su tiempo libre como a su trabajo.*

- d. Créditos de horas: Existe la posibilidad en la empresa de que los trabajadores vayan acumulando horas de trabajo para posteriormente darles uso según sus necesidades.

*Un trabajador llega a un acuerdo con su empresa de manera que en lugar de trabajar 40 horas semanales decide trabajar 50 horas semanales, pero sin modificar su retribución. De esa forma puede disfrutar en verano más días de vacaciones pagadas.*

- e. Semana comprimida: Los trabajadores realizan más horas durante unos días a la semana a cambio de trabajar un día menos o media jornada menos en la semana laboral.

*Un trabajador vive en Madrid pero tiene que trabajar en Albacete, por lo que acuerda con la empresa realizar 2 horas más cada día y las va acumulando para después tener un día más en el fin de semana para estar con su familia.*

- f. Programa de vacaciones flexible: El trabajador tiene libertad para elegir cuándo desea disfrutar de sus días de vacaciones a lo largo de todo el año.

*Una pareja que trabaja en el mismo centro de trabajo y tienen un programa de vacaciones flexible deciden tener vacaciones uno de ellos en Julio, a la vez que sus hijos tienen las vacaciones del colegio, para poder hacerse cargo de ellos; y su pareja las decide tener en Agosto, ya que los hijos siguen de vacaciones ese mes.*

- b) Prácticas que proporcionan flexibilidad espacial:** Su objetivo es mejorar la conciliación de los trabajadores reduciendo la necesidad de recorrer largas distancias hasta el centro de trabajo.

- a. Teletrabajo: Permite a los trabajadores realizar el trabajo desde su casa. Se puede establecer para unas horas al día, varios días a la semana o que el trabajador realice el teletrabajo a plena disponibilidad. Tiene un aspecto positivo, el cual consiste en que evita que el trabajador se desplace hacia el centro de trabajo, pero también tiene un aspecto negativo y es que el trabajador puede sentirse aislado de los compañeros y tiene menores posibilidades de competir por puestos vacantes (Muchinsky, 2001).

*Un ejemplo sería el de una persona que trabaja a tiempo completo y a 20 km de su domicilio, y la empresa le ofrece la posibilidad de que por las tardes trabaje desde casa para poder cuidar de sus hijos que salen del colegio. De esa manera se ahorra bastante dinero, al no tener que contratar a nadie que los cuide por las tardes.*

- b. Video conferencias: Su objetivo es ahorrar a los trabajadores realizar desplazamientos, por ejemplo, para una reunión entre trabajadores ubicados en distintos lugares geográficos.

*Una persona que es responsable de comercio exterior solía viajar 20 días al mes a otros países, incluidos fines de semana. La empresa instala un sistema de video conferencia para que pueda mantener el contacto con sus clientes y así reduzca sustancialmente el número de viajes mensuales. Esto, además de provocar un considerable ahorro a la empresa, permite mejorar la calidad de vida de la persona responsable de comercio exterior ya que dispondrá de más tiempo para dedicarlo a lo que prefiera (ocio, estudios, deporte, familia, descansar, etc.).*

- c. E-learning: Esta medida favorece el acceso a la formación de los empleados sin que tengan que desplazarse y con libertad de horarios.

*Un auxiliar administrativo que vive en Murcia debe realizar un curso de formación de Contabilidad a Valencia, por lo que tendría que ausentarse tanto de su puesto de trabajo como de su casa, y por tanto abandonar sus obligaciones personales, lo cual es imposible para ella. En consecuencia, la empresa le ofrece realizar ese mismo curso on-line desde su puesto de trabajo en horario laboral.*

- c) Prácticas de reducción de tiempo de trabajo: Los empleados pueden elegir trabajar menos horas a cambio de recibir menos salario.

- a. Reducción de jornada: Permite al trabajador reducir las horas de trabajo, con una reducción proporcional del sueldo.

*Una trabajadora se queda embarazada y cuando da a luz y termina su baja de maternidad decide reducir su jornada e ir solo por las mañanas a trabajar para poder cuidar de su hijo por las tardes.*

- b. Trabajo a tiempo parcial: Es un contrato de trabajo por el cual se acuerda realizar unas horas al día, a la semana, al mes o al año inferiores a la jornada de un trabajador con dedicación a tiempo completo en la empresa.

*Una persona que estudia y trabaja únicamente los fines de semana. Ese trabajo lo realizaría con un contrato a tiempo parcial.*

- c. Trabajo compartido: Es una modalidad del trabajo a tiempo parcial, en el cual varios empleados comparten el mismo puesto de trabajo.

*Dos personas que son contables en una empresa y uno trabaja lunes y miércoles, y el otro trabaja martes, jueves y viernes.*

- d) Ausencias/excedencias: Permite a los empleados ausentarse de su puesto de trabajo durante un periodo de tiempo, garantizándose que pueden ocupar su puesto al regreso de su ausencia:

- a. Permisos de maternidad o paternidad por encima del periodo oficial: Los trabajadores pueden ampliar su baja de maternidad o paternidad a cambio de la renuncia de su sueldo.

*Un padre amplía su baja de paternidad porque la madre se reincorpora al trabajo y no han encontrado guardería para dejar al niño.*

- b. Excedencias: Se suelen utilizar para cuidar niños, personas dependientes, etc.

*Por ejemplo, que tengan que ingresar a un niño por una enfermedad durante largo tiempo y el padre o la madre pida la excedencia para cuidar de él.*

- c. Periodos sabáticos: Son descansos profesionales que ofrece la empresa a trabajadores que tienen antigüedad en la empresa.

- d. Intercambio de sueldo por días libres o de vacaciones: Los trabajadores pueden pedir días libres o aumentar su periodo de vacaciones a cambio de la renuncia de su sueldo.

*Un trabajador solicita aumentar su periodo de vacaciones sin retribución, ya que su mujer se incorpora al trabajo y sus hijos siguen de vacaciones.*

**e) Otros servicios de apoyo al trabajador:** Son prácticas que se utilizan para asesorar o informar a los trabajadores en materia de conciliación.

*Por ejemplo, una empresa ofrece a sus trabajadores una serie de servicios (canguros, asistencia psicológica, reparadores de hogar, asistentes de hogar, gestorías de documentación, etc.) que les ayuden a reducir su nivel de conflicto. De esta manera, el trabajador dispone de más tiempo para su tiempo personal, familiar y/o de ocio.*

A continuación se abordará el tema de la cultura de conciliación de vida laboral y familiar que existe en las empresas hoy en día, para así poder entender mejor este tema y poder llevar a cabo de manera satisfactoria las prácticas de conciliación expuestas anteriormente.

#### **4. CULTURA DE CONCILIACIÓN**

Según Thomas y Ganster (1995), “cuando una empresa apoya la conciliación de sus trabajadores, éstos se someten a un menor conflicto entre roles”. Sin embargo, aunque existan medidas de conciliación a disposición de los trabajadores, no siempre supondrán efectos positivos para ellos, ya que si no existe una cultura de conciliación, seguirán existiendo conflictos entre roles.

La cultura de conciliación es necesaria para que las prácticas de conciliación tengan un efecto positivo tanto para la organización como para los empleados (Harrington y Ladge, 2009).

Una de las definiciones más aceptada de cultura de conciliación es la siguiente: “La cultura de conciliación está constituida por los supuestos compartidos, creencias y valores con respecto a los que una organización apoya y valora la integración de la vida laboral y familiar de los trabajadores” (Thompson et al., 1999).

El gerente de la pyme determina la cultura que existe en la empresa y tiene la decisión de desarrollar una cultura de conciliación en la empresa (Cegarra y Wensley, 2009).

Así, la implicación del gerente es fundamental para que las medidas de conciliación se apliquen en la empresa, beneficiando a los trabajadores (Cegarra, 2010).

## **5. CASO DE ESTUDIO**

### **5.1. Objeto de estudio**

Analizar, bajo el punto de vista de la conciliación, la situación de una empresa y, si es posible, plantear propuestas para mejorar dicha situación en este tema.

La empresa que pretendo analizar es una asesoría de empresas que consta de asesoría fiscal, laboral y contable. Esta empresa lleva en el mercado laboral 20 años y está formada por 3 socios y 2 trabajadoras.

Para analizar la empresa bajo el punto de vista de la conciliación, vamos a medir las siguientes variables:

- Conflicto entre roles (trabajo-familia y familia-trabajo).
- Disponibilidad de medidas de conciliación.
- Cultura de conciliación en la empresa.

Los resultados obtenidos serán analizados y nos permitirán disponer de una imagen fiel de la situación de la empresa en este sentido.

En función de los resultados, se intentará realizar aportaciones que permitan mejorar las limitaciones identificadas y potenciar las oportunidades.

### **5.2. Modelo de encuesta**

Para llevar a cabo este análisis he realizado una encuesta (ANEXO I) que ha sido pasada y completada por cada integrante de dicha empresa. Esta encuesta consta de 14 preguntas, repartidas en 5 bloques:

- 1) Datos personales y profesionales (preguntas 1 a 7).
- 2) Conflicto entre roles:
  - a. Conflicto trabajo-familia (pregunta 8).
  - b. Conflicto familia-trabajo (pregunta 9).
- 3) Disponibilidad o no de medidas de conciliación en su empresa. (preguntas 10 y 11)
- 4) Cultura de conciliación (pregunta 12).
- 5) Propuestas (preguntas 13 y 14).

### 5.3. Análisis de los datos:

#### a) Análisis descriptivo:

En este apartado procedemos a realizar una descripción sobre los principales aspectos a considerar de la muestra seleccionada.

	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Trabajadora 1	Trabajadora 2
<b>Edad</b>	41	50	47	23	30
<b>Sexo</b>	Hombre	Hombre	Hombre	Mujer	Mujer
<b>Nº hijos</b>	2	4	3	0	1
<b>Nivel estudios</b>	Est. Universitarios	Est. Universitarios	Est. Universitarios	Est. Universitarios	F.P.
<b>Trabajo que realiza</b>	Asesor laboral	Asesor fiscal	Contable	Aux. administrativo	Aux. administrativo
<b>Años en la empresa</b>	20	20	20	2	10

Fuente: Elaboración propia

Como podemos comprobar, la edad media en la empresa no es muy alta, situándose en 38,2 años.

En relación a la presencia de hombres y mujeres observamos que en esta empresa un 60% son hombres y un 40% son mujeres. Es decir, de las cinco personas que trabajan en la empresa encontramos que tres de ellos son hombres y las dos restantes son mujeres.

En relación al número de hijos vemos que hay bastante variabilidad entre ellos. Aunque sólo una de las personas que trabaja en la empresa no tiene hijos, el resto sí tiene, siendo uno de los trabajadores que ocupa puesto de socio el que más tiene con 4 hijos.

En definitiva, vemos que el número medio de hijos son 2.

En cuanto a nivel de estudios señalamos que el 80% de la plantilla posee estudios universitarios y el 20% tiene estudios de nivel medio.

Si lo analizamos por género, el 100% de los hombres en la empresa tienen estudios universitarios, mientras que el caso de las mujeres este porcentaje es del 50%.

Al analizar la antigüedad en la empresa, comprobamos cómo las personas que más años llevan en la empresa coinciden con los socios fundadores, con un total de 20 años.

Por su parte la persona que menos tiempo lleva en la empresa es la trabajadora con menor edad y sin hijos, con una antigüedad de 2 años en el puesto.

En definitiva nos encontramos ante una empresa con una larga trayectoria en el mercado (20 años), formada por 5 personas (tres hombres y dos mujeres), con estudios superiores en su gran mayoría, en la que la media de edad es de 38,2 años y la media de hijos es de 2.

### **b) Conflicto trabajo-familia:**

Recordamos que el conflicto trabajo-familia consiste en los problemas que se generan en el ámbito familiar del trabajador debido a las exigencias de sus obligaciones profesionales. Es decir, la unidad familiar sufre o soporta problemas cuyo origen está en el trabajo de la persona.

Hemos medido los valores en una escala Likert, donde 1 es que no existe conflicto y 7 es que existe un nivel de conflicto máximo.

La pregunta que realizamos en la encuesta (se corresponde con la pregunta número ocho de la encuesta) y con la que medimos el nivel de conflicto trabajo-familia es la siguiente:

Indique su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:	Total					Total	
	desacuerdo					acuerdo	
El estrés o los problemas del trabajo afectan con frecuencia a su familia o vida privada	1	2	3	4	5	6	7
Su trabajo le impide pasar el tiempo que le gustaría con su familia o amigos	1	2	3	4	5	6	7
He tenido que dejar de hacer cosas importantes de mi casa o relacionadas con mi familia por entrar en conflicto con otras relacionadas con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Elaboración propia

Al calcular el valor medio de la variable que nos mide el nivel de intensidad del conflicto trabajo-familia, obtenemos que para esta empresa se sitúa en el valor 3'93.

Este valor medio puede interpretarse como que existe un nivel medio muy cercano a 4, por lo que a nivel agregado en la empresa existe un nivel de intensidad de la variable conflicto trabajo-familia ligeramente superior al valor medio de la escala empleada.

Al analizar los datos obtenidos a nivel individual vemos que existe cierta relación entre la intensidad de las cargas familiares y el nivel de conflicto trabajo-familia que la persona trabajadora asume.

El valor máximo obtenido se sitúa en 5'33 (casi 2 puntos por encima del valor medio de la escala empleada) y corresponde a un hombre con 3 hijos. Por tanto, intuimos que la tensión, preocupaciones o presión que sufre en el trabajo tienen repercusiones negativas en su entorno familiar.

El segundo valor más alto sería de 5 puntos y corresponde a un hombre con 4 hijos, pensamos que las causas podrían ser las mismas que el anterior. Es decir, la existencia de una elevada carga familiar genera la aparición de una mayor demanda de necesidades y tiempo por parte de la familia. Por tanto, pensamos que a estas dos personas les resulta difícil poder atender adecuadamente las responsabilidades derivadas del trabajo y a su vez atender adecuadamente las responsabilidades familiares.

El siguiente valor se sitúa en 3'67 (está casi en el valor medio de la escala que hemos utilizado) y corresponde a un hombre con 2 hijos. Este socio podemos observar que su trabajo influye en su vida personal, pero no en un nivel alarmante. Podemos pensar que no tiene tantas preocupaciones como los dos anteriores. Es decir, puede combinar adecuadamente las responsabilidades laborales y familiares.

El siguiente valor sería de 3 puntos y corresponde a la trabajadora que tiene 1 hijo. Como vemos este valor es bajo, pero se sitúa cerca de la media, por lo que su trabajo podría afectar a su vida personal, pero en baja medida. Concluimos que esta persona tiene un bajo nivel de conflicto trabajo-familia y lo explicamos por la menor exigencia que demanda una familia con un hijo.

Por último, el valor de la trabajadora sin hijos sería de 2'67. Esto podría decirnos que los problemas en su trabajo apenas afectan en su vida familiar, lo cual es fácil pensar al observar que no tiene hijos.

En conclusión, destacamos el valor máximo, 5'33, y el valor mínimo, 2'67. El valor máximo corresponde al socio de 47 años, el cual tiene 3 hijos y tiene un elevado número de cargas familiares, y el valor mínimo corresponde a la trabajadora de menor edad, ya que no tiene hijos ni cargas familiares.

### c) Conflicto familia-trabajo:

Consiste en los problemas que surgen en el ámbito laboral como consecuencia de la situación personal del trabajador.

Hemos medido también estos valores en una escala Likert, donde 1 es que no existe ningún tipo de conflicto y 7 es que hay un nivel de conflicto máximo.

La pregunta que realizamos en la encuesta (se corresponde con la pregunta número nueve de la encuesta) y con la que medimos el nivel de conflicto familia-trabajo es la siguiente:

Indique cómo le afectan los problemas familiares/situación personal en los siguientes aspectos	Afectan						
	No afectan						muchísimo
Retraso en la hora de entrada o absentismo	1	2	3	4	5	6	7
Rotación o abandono voluntario del puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Rechazo de movilidad geográfica	1	2	3	4	5	6	7
Dificultad para encontrar un trabajo adecuado	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Elaboración propia

El valor medio de esta variable para esta empresa es de 2'55 (justo un punto por debajo del valor medio de la escala empleada para medir la variable), lo que significa que hay un bajo nivel de conflicto en el sentido familia-trabajo.

Destacamos el valor medio máximo obtenido, que sería de 4 puntos (situándose medio punto por encima del valor medio de la escala utilizada para medir esta variable), y correspondería a la trabajadora que tiene 1 hijo.

En un principio, a la hora de explicar este dato, podríamos pensar que tiene demasiadas cargas familiares y que éstas están afectando a su vida laboral. Pero nos sorprende comprobar que en la empresa existen tres personas con más hijos que ella y todos muestran menor nivel de conflicto familia trabajo.

Por tanto, nos inclinamos a pensar que este dato nos muestra una realidad que es habitual en nuestra sociedad y es la falta de corresponsabilidad. Es decir, en este caso comprobamos que una mujer con menos hijos que sus compañeros varones sufre mayor

nivel de conflicto que ellos, y pensamos que se debe a que por ser mujer sobre ella recae mayor presión social para que se responsabilice del cuidado del hogar y la familia.

Como vemos, esta mujer tiene más problemas que sus compañeros masculinos con más hijos para poder desarrollar su trabajo adecuadamente debido a su mayor implicación en el cuidado del hogar y familia.

A continuación tenemos un valor medio de 3'5, el cual corresponde a uno de los socios, que tiene 3 hijos. Este valor coincide con el valor medio de la escala Likert que hemos utilizado, por lo que podemos decir que sus problemas familiares están afectando a su trabajo, pero no en muy alta medida.

El siguiente sería un valor medio de 3 puntos (medio punto por debajo del valor medio de la escala empleada), que corresponde al socio con 2 hijos. Pensamos que al tener menos hijos que el anterior tiene menos preocupaciones que afecten a su trabajo.

Después tenemos un valor de 1'25 (2'25 puntos por debajo del valor medio de la escala empleada), que corresponde a la trabajadora sin hijos. Al no tener hijos, podemos pensar que tiene muchas menos preocupaciones que los trabajadores anteriores y por ello no se ve afectado su trabajo.

Por último tenemos un valor de 1 punto (2'5 puntos por debajo del valor medio de la escala empleada), el cual corresponde al socio con 4 hijos. Vemos que, a pesar, de tener el número más elevado de hijos de la empresa, sus problemas familiares no afectan para nada a su trabajo. Posiblemente la participación de esta persona en las responsabilidades asociadas con el cuidado del hogar y familia sean mínimas y por eso no presenta nivel de conflicto alguno.

En resumen, si analizamos de manera conjunta los resultados obtenidos al medir la variable conflicto entre roles en sus dos vertientes (trabajo-familia y familia-trabajo), podemos concluir que a nivel general en la empresa no existe un nivel de conflicto entre roles alto.

Nos llama poderosamente la atención los resultados obtenidos por la persona que tiene 4 hijos. Inicialmente podríamos pensar que la existencia de una elevada carga familiar genera la aparición de una mayor demanda de necesidades y tiempo por parte de la familia, lo que dificultaría el desarrollo de sus responsabilidades profesionales. Pero

finalmente comprobamos que no ocurre así, es decir, las responsabilidades laborales le impiden atender adecuadamente sus responsabilidades familiares pero no ocurre lo contrario.

Creemos que una posible explicación podría basarse en el escaso nivel de corresponsabilidad de los hombres que existe en nuestros días.

#### d) Disponibilidad de prácticas de conciliación:

A continuación analizamos los resultados obtenidos de medir la disponibilidad de prácticas de conciliación en la empresa por parte de los trabajadores.

La pregunta que realizamos en la encuesta (se corresponde con la pregunta número once de la encuesta) y con la que medimos la disponibilidad de prácticas de conciliación la siguiente:

Indique si en su empresa los trabajadores TIENEN DISPONIBLES las siguientes prácticas de conciliación	Ningún trabajador	Algunos trabajadores	Muchos trabajadores	Todos los trabajadores
Reducción de jornada con reducción de sueldo por encima del mínimo legal				
Semana comprimida (ej. trabajar más horas para tener libre media jornada o un día entero a la semana)				
Flexibilidad de turnos				
Horario flexible de entrada y salida en el trabajo				
Horas anuales o Bolsa de horas (contrato por horas anuales, no por horas semanales)				
Jornada intensiva (en cualquier época del año o día de la semana)				
Programa de vacaciones flexible				
Permiso de maternidad por encima del mínimo legal				
Permiso de paternidad por encima del mínimo legal				
Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales (con baja en la Seguridad Social)				
Días de vacaciones extra sin sueldo				
Ausencias para el cuidado de niños enfermos o dependientes				

Fuente: Elaboración propia

A continuación veremos cuáles de las prácticas anteriores piensan los trabajadores y los socios que están disponibles en esta pyme, y para quienes piensan que están disponibles.

#### - Ningún trabajador:

	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Trabajadora 1	Trabajadora 2
Reducción de jornada con reducción de sueldo por encima del mínimo legal					
Semana comprimida (ej. trabajar más horas para tener libre media jornada o un día entero a la semana)	X			X	X
Flexibilidad de turnos					
Horario flexible de entrada y salida en el trabajo		X			
Horas anuales o Bolsa de horas (contrato por horas anuales, no por horas semanales)	X	X	X	X	X
Jornada intensiva (en cualquier época del año o día de la semana)					
Programa de vacaciones flexible					
Permiso de maternidad por encima del mínimo legal	X	X	X		X
Permiso de paternidad por encima del mínimo legal	X	X	X		X
Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales (con baja en la Seguridad Social)	X	X	X		X
Días de vacaciones extra sin sueldo	X	X	X	X	X
Ausencias para el cuidado de niños enfermos o dependientes					

Fuente: Elaboración propia

- **Algunos trabajadores:**

	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Trabajadora 1	Trabajadora 2
Reducción de jornada con reducción de sueldo por encima del mínimo legal	X	X	X		X
Semana comprimida (ej. trabajar más horas para tener libre media jornada o un día entero a la semana)		X	X		
Flexibilidad de turnos		X			
Horario flexible de entrada y salida en el trabajo					
Horas anuales o Bolsa de horas (contrato por horas anuales, no por horas semanales)					
Jornada intensiva (en cualquier época del año o día de la semana)		X	X		
Programa de vacaciones flexible		X		X	
Permiso de maternidad por encima del mínimo legal					
Permiso de paternidad por encima del mínimo legal					
Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales (con baja en la Seguridad Social)		X			
Días de vacaciones extra sin sueldo		X			
Ausencias para el cuidado de niños enfermos o dependientes		X			

Fuente: Elaboración propia

- **Muchos trabajadores:**

	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Trabajadora 1	Trabajadora 2
Reducción de jornada con reducción de sueldo por encima del mínimo legal					
Semana comprimida (ej. trabajar más horas para tener libre media jornada o un día entero a la semana)					
Flexibilidad de turnos	X		X		X
Horario flexible de entrada y salida en el trabajo	X		X		X
Horas anuales o Bolsa de horas (contrato por horas anuales, no por horas semanales)					
Jornada intensiva (en cualquier época del año o día de la semana)	X				X
Programa de vacaciones flexible	X				X
Permiso de maternidad por encima del mínimo legal					
Permiso de paternidad por encima del mínimo legal					
Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales (con baja en la Seguridad Social)					
Días de vacaciones extra sin sueldo					
Ausencias para el cuidado de niños enfermos o dependientes	X		X		X

Fuente: Elaboración propia

- **Todos los trabajadores:**

	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Trabajadora 1	Trabajadora 2
Reducción de jornada con reducción de sueldo por encima del mínimo legal				X	
Semana comprimida (ej. trabajar más horas para tener libre media jornada o un día entero a la semana)					
Flexibilidad de turnos				X	
Horario flexible de entrada y salida en el trabajo				X	
Horas anuales o Bolsa de horas (contrato por horas anuales, no por horas semanales)					
Jornada intensiva (en cualquier época del año o día de la semana)				X	
Programa de vacaciones flexible			X		
Permiso de maternidad por encima del mínimo legal				X	
Permiso de paternidad por encima del mínimo legal				X	
Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales (con baja en la Seguridad Social)				X	
Días de vacaciones extra sin sueldo					
Ausencias para el cuidado de niños enfermos o dependientes				X	

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, las respuestas son bastante variadas, lo que nos muestra que no existe una percepción compartida de las prácticas de conciliación que están disponibles en la empresa realmente.

Esto podría interpretarse por el hecho de que al ser una empresa tan pequeña no existe ninguna formalización de las políticas de conciliación, y por ello no existe ningún documento que recoja de manera formal esta información.

Con todo ello, podríamos pensar que los socios no están de acuerdo en cuanto a las prácticas de conciliación disponibles en la empresa, pero mi interpretación es que en realidad nunca se han reunido para abordar este tema con la importancia que se merece.

Al analizar las coincidencias de los socios obtenemos:

- a) Los tres coinciden en que ningún trabajador tiene disponible:
  - a. Horas anuales o bolsa de horas.
  - b. Permiso de maternidad por encima del mínimo legal.
  - c. Permiso de paternidad por encima del mínimo legal.
  - d. Excedencia para cuidado a personas por encima del mínimo legal.
  - e. Días de vacaciones sin sueldo.
- b) Los tres coinciden en que sólo algunos trabajadores tienen disponibles:
  - a. Reducción de jornada con reducción de sueldo por encima del mínimo legal

Al analizar las coincidencias de todos los trabajadores de la empresa obtenemos únicamente dos coincidencias de opinión:

- a) Todos coinciden en que ningún trabajador tiene disponible:
  - a. Horas anuales o bolsa de horas.
  - b. Días de vacaciones sin sueldo.

Por lo que de las doce medidas de conciliación que se plantean en el cuestionario sólo hay unanimidad en la no disponibilidad para ningún trabajador de dos de ellas.

Si tenemos sólo en cuenta la opinión de los socios, únicamente hay unanimidad en la no disponibilidad para ningún trabajador de cinco de ellas y algunos pueden elegir una de ellas.

Por tanto, nos encontramos en una situación en la que existe incertidumbre real sobre la posibilidad o no de elegir entre las otras seis prácticas de conciliación planteadas en el cuestionario, que son las siguientes:

- a) Semana comprimida.
- b) Flexibilidad de turnos.
- c) Horario flexible de entrada y salida.
- d) Jornada Intensiva.
- e) Programa de vacaciones flexible.
- f) Ausencia para el cuidado de niños enfermos o dependientes.

Como se indicaba anteriormente, en la empresa no existe una política formalizada de conciliación de la vida laboral y personal que indique por escrito las medidas existentes y prácticas disponibles.

Sin embargo, tras analizar los datos obtenidos en las encuestas, podemos disponer de una visión más clara al respecto y aunque todavía seguimos sin poder saber la opinión formal que existe respecto a seis de las prácticas planteadas, al menos hemos podido acotar con certeza la no disponibilidad para todos los trabajadores de cinco prácticas.

Ahora veremos el número de trabajadores que ha utilizado alguna de las prácticas y cuáles han utilizado (lo que correspondería a la pregunta número once de la encuesta):

Indique si usted ha UTILIZADO en el último año alguna de las medidas de conciliación siguientes:	SOCIO 1	SOCIO 2	SOCIO 3	TRABAJADORA 1	TRABAJADORA 2
Reducción de jornada con reducción de sueldo por encima del mínimo legal.	NO	NO	NO	SI	SI
Semana comprimida (ej. Trabajar más horas para tener libre media jornada o un día entero a la semana).	SI	SI	NO	NO	NO
Flexibilidad de turnos.	SI	SI	NO	SI	SI
Horario flexible de entrada y salida en el trabajo.	SI	SI	SI	SI	SI
Horas anuales o Bolsa de horas (contrato por horas anuales, no por horas semanales).	NO	SI	NO	NO	NO
Jornada intensiva (en cualquier época del año o día de la semana).	SI	SI	SI	SI	SI
Programa de vacaciones flexible.	SI	SI	SI	SI	SI
Permiso de maternidad por encima del mínimo legal (conteste en relación al momento en que tuvo un hijo y no exclusivamente en el último año).	NO	NO	NO	NO	SI
Permiso de paternidad por encima del mínimo legal (conteste en relación al momento en que tuvo un hijo y no exclusivamente en el último año).	NO	NO	NO	NO	NO
Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales (con baja en la Seguridad Social).	NO	NO	NO	NO	NO
Días de vacaciones extra sin sueldo.	NO	SI	NO	NO	NO
Ausencias para el cuidado de niños enfermos o dependientes.	SI	SI	SI	NO	SI

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las medidas de conciliación utilizadas por cada uno de los miembros de esta empresa, podemos observar que las respuestas también son muy variadas, lo que podría decir que algunos han utilizado prácticas que otros no han utilizado.

Al analizar las coincidencias de los socios obtenemos:

- a) Los tres han utilizado las siguientes medidas:
  - a. Horario flexible de entrada y salida.
  - b. Jornada intensiva.
  - c. Programa de vacaciones flexible.
  - d. Ausencia para el cuidado de niños enfermos o dependientes.
  
- b) Por otro lado, podemos observar las medidas que ninguno ha utilizado:
  - a. Reducción de jornada con reducción de sueldo por encima del mínimo legal.
  - b. Permiso de paternidad por encima del mínimo legal.
  - c. Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales.

Al analizar las coincidencias de toda la plantilla, obtenemos lo siguiente:

- a) Todos han utilizado las siguientes prácticas:
  - a. Horario flexible de entrada y salida en el trabajo.
  - b. Jornada intensiva.
  - c. Programa de vacaciones flexible.
  
- b) Nadie ha utilizado las siguientes prácticas:
  - a. Permiso de paternidad por encima del mínimo legal.
  - b. Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales.

Como podemos observar, los socios han utilizado solamente cuatro prácticas de las doce que aparecen en la encuesta. Lo que nos da a entender dos cosas: o que no les ha sido necesario utilizar dichas prácticas de conciliación, o que no están informados de la disponibilidad de algunas de ellas.

Cuando analizamos las respuestas de todos los miembros de la empresa, observamos que solamente han utilizado tres prácticas de las doce. Esto muestra la poca información que se tiene en el ámbito de las prácticas de conciliación que tiene disponible esta empresa.

Además observamos que cuando analizamos la disponibilidad para trabajadores de prácticas de conciliación en la empresa, no existía unanimidad en la respuesta en seis de ellas. Sin embargo, al analizar su uso obtenemos que existe unanimidad por parte de todos los trabajadores de la empresa en la utilización de las siguientes.

- a. Horario flexible de entrada y salida en el trabajo.
- b. Jornada intensiva.
- c. Programa de vacaciones flexible.

Este hecho nos lleva a concluir que no existe un criterio claro y conocido por todas las personas de la empresa en cuanto a las prácticas de conciliación disponibles en la empresa y usadas por los trabajadores.

Por tanto, consideramos que sería interesante aportar claridad sobre este punto, ya que constatamos que teóricamente algunos de los socios no considera aplicable alguna de ellas, pero en la práctica sí se llevan a cabo. Pienso que reducir esta incertidumbre incrementaría la satisfacción de los trabajadores al conocer con certeza las posibilidades disponibles.

#### **e) Cultura:**

La cultura en la empresa en el ámbito de conciliación de vida laboral y familiar consiste en cómo serían valoradas una serie de prácticas o de sucesos que les podría suceder a determinados trabajadores dentro de la empresa, como por ejemplo, empezar una familia, prologar la baja de maternidad/paternidad, ausentarse del puesto de trabajo para cuidar a un hijo enfermo, etc.

Hemos medido los valores de cultura en esta empresa mediante una escala Likert, donde 1 es que no existiría cultura de conciliación y 7 es que hay un alto nivel de cultura de conciliación.

La pregunta que realizamos en la encuesta (se corresponde con la pregunta número doce de la encuesta) y con la que medimos el nivel de cultura de conciliación es la siguiente:

Indique cómo se valora en su empresa	Muy mal valorado							Muy bien valorado						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Empezar una familia, esperar un hijo o adoptarlo	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Ausentarse del puesto de trabajo para cuidar a un hijo enfermo o persona dependiente	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Prolongar la baja de maternidad/paternidad	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Fijar un límite máximo de horas para estar en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Mantener una estructura familiar que requiere mucha implicación (ej. ambos cónyuges trabajan, hijos...)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla podemos observar las respuestas de cada miembro de la empresa:

Indique cómo se valora en su empresa (1 es muy mal valorado y 7 muy bien valorado):	SOCIO 1	SOCIO 2	SOCIO 3	TRABAJADORA 1	TRABAJADORA 2
Empezar una familia, esperar un hijo o adoptarlo.	6	4	6	7	7
Ausentarse del puesto de trabajo para cuidar a un hijo enfermo o persona dependiente.	6	4	6	6	7
Prolongar la baja de maternidad/paternidad.	4	4	4	2	4
Fijar un límite máximo de horas para estar en el trabajo.	6	4	3	4	4
Mantener una estructura familiar que requiere mucha implicación (ej. Ambos cónyuges trabajan, hijos...).	6	4	6	6	7

Fuente: Elaboración propia

Al calcular el valor medio de la variable cultura de conciliación para la empresa, obtenemos un valor de 5'08 (1'58 puntos por encima del valor medio de la escala empleada), por lo que vemos que hay un alto nivel de cultura de conciliación en esta empresa.

Destacamos el valor máximo, 5'8 puntos, el cual corresponde a la trabajadora de 30 años que lleva 10 años en la empresa y tiene 1 hijo.

Esta trabajadora mostraba un bajo nivel de conflicto trabajo-familia de 3 puntos, pero sin embargo tenía un alto nivel de conflicto familia-trabajo. Si analizamos las prácticas de conciliación que ella emplea vemos que suele emplear:

- Reducción de jornada con reducción de sueldo.
- Flexibilidad de turnos.
- Horario flexible de entrada y salida en el trabajo.

- Jornada intensiva.
- Programa de vacaciones flexible.
- Permiso de maternidad por encima del mínimo legal.
- Ausencia para el cuidado de niños enfermos o dependientes.

Como vemos, esta persona utiliza bastantes medidas de conciliación, lo que explica su alto nivel de cultura en este ámbito.

Respecto al valor mínimo obtenido, 4 (0'5 puntos por encima del valor medio de la escala empleada), corresponde al socio de 47 años. Como vemos, el valor mínimo está en la mitad de la escala, lo cual corrobora lo que hemos dicho anteriormente de que hay un nivel alto de cultura de conciliación. Esta persona utiliza normalmente las siguientes medidas de conciliación:

- Horario flexible de entrada y salida en el trabajo.
- Jornada intensiva.
- Programa de vacaciones flexible.
- Ausencia para el cuidado de niños enfermos o dependientes.

Este socio utiliza muy pocas medidas de conciliación, por lo que estaríamos en la situación contraria. Esto explica su nivel de cultura en el tema de conciliación de la vida laboral y familiar.

El valor medio de cultura de conciliación en la empresa (5'08 puntos), que se sitúa 1'5 puntos por encima de la media, lo interpreto en la forma en que va asociada al pequeño tamaño de esta empresa y a su composición formada por 3 socios y 2 empleadas. Ello permite una cercanía y facilidad de comunicación que hace que en cualquier momento se puedan solicitar el empleo de alguna medida y que los socios o socio en particular adopten una decisión al momento.

Es decir, es frecuente que ante cualquier demanda ya sea solicitada con anticipación como imprevista en un momento dado, se pueda acudir de manera directa y rápida a uno de los socios y estos generalmente suelen dar facilidades para resolver la situación de manera satisfactoria.

En mi opinión, al ser todos trabajadores, aunque con diferentes funciones y responsabilidades, se empatiza más con las necesidades de los demás, lo que unido a que se trata de una microempresa, hace que exista una percepción más positiva hacia el apoyo a la conciliación de la vida laboral y familiar.

### f) Percepción del presentismo en la empresa y racionalización de horarios:

La pregunta que realizamos en la encuesta (se corresponde con la pregunta número trece de la encuesta) y con la que medimos la percepción del presentismo en la empresa es la siguiente:

Indique su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones	NO	SÍ
Para realizar mi trabajo habitual he de estar en la oficina		
Podría trabajar algunos días desde casa y no afectaría al normal desarrollo de mi trabajo		
Debe tratar todos los días con clientes de manera física (viéndose personalmente)		
Recibe a diario a clientes en las oficinas		
Podría establecer días de atención a clientes (p.e. lunes-martes-viernes)		
Para realizar su trabajo correctamente, ¿es necesario que esté en contacto presente/físico con sus compañeros? (en el mismo lugar/oficina)		
¿Piensa que los clientes podrían aceptar una modificación de horario?		
¿Piensa que una modificación de horario sentaría mal a los clientes?		
¿Piensa que una modificación de horario repercutiría negativamente en los resultados de la empresa?		
¿Piensa que una modificación de horario repercutiría positivamente en los resultados de la empresa?		

Fuente: Elaboración propia

Cuando preguntamos a los miembros de la empresa obtenemos las siguientes respuestas:

Indique su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Trabajadora 1	Trabajadora 2
Para realizar mi trabajo habitual he de estar en la oficina	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
Podría trabajar algunos días desde casa y no afectaría al normal desarrollo de mi trabajo	NO	SÍ	SÍ	NO	NO
Debe tratar todos los días con clientes de manera física (viéndose personalmente)	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
Recibe a diario a clientes en las oficinas	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ
Podría establecer días de atención a clientes (p.e. lunes-martes-viernes)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Para realizar su trabajo correctamente, ¿es necesario que esté en contacto presente/físico con sus compañeros? (en el mismo lugar/oficina)	NO	SÍ	NO	NO	SÍ
¿Piensa que los clientes podrían aceptar una modificación de horario?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
¿Piensa que una modificación de horario sentaría mal a los clientes?	NO	NO	NO	NO	NO
¿Piensa que una modificación de horario repercutiría negativamente en los resultados de la empresa?	NO	NO	NO	NO	NO
¿Piensa que una modificación de horario repercutiría positivamente en los resultados de la empresa?	NO	NO	NO	SÍ	SÍ

Fuente: Elaboración propia

Por lo que observamos en este apartado, vemos que no hay un acuerdo entre todos los miembros de esta empresa.

Por un lado, analizamos las respuestas de los socios:

- a) Todos los socios han afirmado lo siguiente:
  - a. Podría establecer días de atención a clientes.
  - b. Los clientes podrían aceptar una modificación de horario.
- b) Todos los socios han negado lo siguiente:
  - a. Una modificación de horario sentaría mal a los clientes.
  - b. Una modificación de horario repercutiría negativamente en los resultados económicos de la empresa.
  - c. Una modificación de horario repercutiría positivamente en los resultados económicos de la empresa.

Esto nos muestra que se podría establecer un horario de atención a los clientes, lo cual favorecería un horario solo de mañana o una jornada intensiva, lo cual se propone en el apartado siguiente.

A continuación analizamos las respuestas de toda la plantilla:

- a) Todos han afirmado lo siguiente:
  - a. Se podrían establecer días de atención a los clientes.
  - b. Los clientes podrían aceptar una modificación de horario.
- b) Todos han negado lo siguiente:
  - a. Una modificación de horario sentaría mal a los clientes.
  - b. Una modificación de horario repercutiría negativamente en los resultados económicos de la empresa.

Como podemos observar, las respuestas son prácticamente iguales, por lo que propondría establecer un horario de atención al cliente.

Sin embargo, con antelación a la encuesta, cuando se hablaba con los socios respecto a este tema no parecía que tuvieran las ideas tan claras. Es decir, su opinión directa suele ser contraria a la que han expresado en el cuestionario.

La manera de interpretar esta variación de opinión podría explicarse por el hecho de que completar el cuestionario supone un ejercicio de reflexión en el que uno va analizando diferentes puntos y de forma más tranquila ordena sus ideas y pensamientos, mientras que en una conversación informal el socio de la empresa teme decir algo que pueda ser mal interpretado por los trabajadores o que suponga un cambio en las rutinas de la empresa.

Por tanto, llegamos a la conclusión que indica que tanto los socios de la empresa como las trabajadoras de la empresa consideran que una modificación de horario no sentaría mal a los clientes y no tendría efectos negativos sobre los resultados económicos de la empresa.

### **g) Propuestas de horarios más racionales:**

La pregunta que realizamos en la encuesta (se corresponde con la pregunta número catorce de la encuesta) y con la que pedimos la propuesta de horario de cada uno es la siguiente:

#### **Indique el tipo de horario que usted propondría en la empresa.**

En este apartado hemos incluido el horario que sería más deseable para cada uno de los miembros de la empresa.

<b>Socio 1</b>	<b>9:30-13:30 y 16:00-20:00</b>
<b>Socio 2</b>	<b>9:00-13:30 y 17:00-20:00</b>
<b>Socio 3</b>	<b>9:30-13:30 y 16:30-20:00</b>
<b>Trabajadora 1</b>	<b>9:00-14:00 ó 8:30-13:30</b>
<b>Trabajadora 2</b>	<b>9:00-14:00</b>

Fuente: Elaboración propia

Mientras que vemos que los socios están de acuerdo en que siga el horario en turno partido, pero con variaciones, aunque leves ya que varían en media hora tanto en el turno de mañana como en el de tarde, vemos que las trabajadoras piensan que sería mejor una jornada intensiva de 9:00 a 14:00 o de 8:30 a 13:30. Esto nos podría mostrar que estas trabajadoras no trabajan a gusto en el turno partido y que preferirían una

jornada intensiva para dedicar el resto del día a su vida de ocio, familiar, etc. para así tener una mejor conciliación. Esto también podría repercutir en los resultados de la empresa, ya que si las trabajadoras están satisfechas, su efectividad será superior que si no lo están.

Por tanto, y teniendo en cuenta los resultados del apartado anterior, se podría analizar nuevas propuestas de horarios que satisficieran tanto a socios como a trabajadoras.

En este sentido se podrían proponer medidas intermedias en las que se combinaran días de jornada intensiva con días de jornada partida.

#### **5.4. Situación de la empresa.**

Después de analizar todas las variables anteriores, he llegado a la conclusión de que aunque en la empresa hay bastante cultura de conciliación de la vida laboral y familiar, lo cierto es que nunca se ha formalizado el tema de manera seria, y por ello no existen ni prácticas ni procedimientos en dicha materia que permita a las trabajadoras disponer de un escenario de posibilidades claro en esa materia.

Como aspecto positivo y explicado por la cultura de conciliación que existe en la empresa, constatamos que en todo momento se intenta velar por el bienestar de las trabajadoras y socios de la empresa. Es decir, suele existir buena predisposición a que cuando una persona necesita emplear una medida de conciliación la pueda utilizar. Como explicamos en su momento, esto se debe al reducido tamaño de la empresa lo que facilita la accesibilidad al socio que ha de tomar la decisión y que generalmente empatiza con las necesidades de la persona que realiza la demanda.

A su vez, podemos ver cómo entre los tres socios no tienen un criterio uniforme, al no haber prestado suficiente atención a la materia, lo que genera aún más incertidumbre a las trabajadoras.

Por tanto, desde el punto de vista de estas trabajadoras, hay una clara falta de información que les genera indefensión al no conocer qué posibilidades tienen para emplear prácticas de conciliación.

Así pues, tras analizar los datos de disponibilidad y uso de prácticas observamos que aunque hay falta de criterio entre socios en este tema, en la práctica hay consenso en el uso de alguna de estas medidas. Así que bajo nuestro punto de vista en la empresa “se

dice una cosa, pero se hace otra” y eso repercute negativamente en la satisfacción de las trabajadoras.

### **5.5. Propuestas de mejora**

Considero que la primera acción a llevar a cabo en la empresa sería la de mejorar el conocimiento que en materia de conciliación de la vida laboral y personal tienen tanto los socios de la empresa como las trabajadoras de la empresa. Para ello propondría asistir a un curso de formación en dicha materia o bien contratar una formación específica para la empresa que podría impartirse en la propia empresa y fuera del horario laboral.

Pienso que de esa manera, todas las personas de la empresa dispondrían de una visión más amplia de la situación de la conciliación, lo que significa, y sobre todo las consecuencias que tienen tanto sobre la empresa como sobre los socios y trabajadoras.

Es cierto que en muchas ocasiones nos guiamos por falsas creencias en materia de conciliación que nos hace adoptar una opinión negativa hacia ellas o no estar dispuestos a implantar algunas medidas por miedo a posibles resultados negativos.

Así que en mi opinión, recibir una formación adecuada en la materia e incluso promover un debate sobre la materia en el seno de la propia empresa, sería la primera medida que adoptaría para lograr la existencia de una actitud positiva de apoyo a la conciliación por parte de los socios de la empresa.

En cuanto a los altos niveles conflicto trabajo-familia que padecen 2 de los tres socios, trataría de reducirlos mediante la realización de cursos para reducir el estrés, gestionar bien el tiempo y de relajación. Es cierto, que los puestos de responsabilidad en las empresas suelen tener mayores niveles de estrés, pero no es necesario que lo lleven a casa y lo sufran sus familias.

Como consecuencia de las medidas de formación inicialmente propuestas en materia de conciliación de la vida laboral y personal, estos trabajadores serían conscientes de esa situación que sufren ellos y sus familias, y por tanto considero que estarían más abiertos a recibir la formación que propongo en este punto.

En el caso del conflicto familia-trabajo, llegamos a la conclusión de que se debe a la falta de corresponsabilidad que por parte del hombre existe en nuestra sociedad. Es por ello, por lo que el mayor nivel de conflicto en este sentido lo sufre la trabajadora con un hijo en lugar de los socios con más hijos. Pienso, que también habría que brindarle apoyo formativo a la trabajadora y a su pareja para que pueda disponer de recursos y estrategias adecuadas y sobre todo concienciación por parte de su pareja para poder reducir este nivel de conflicto.

En cuanto a la disponibilidad y uso de prácticas de conciliación en la empresa, llegamos a la conclusión de que existía una brecha entre “lo que se dice y lo que se hace”. En este aspecto considero que sería necesario unificar criterios.

Los resultados nos indican que se podrían “formalizar” tres nuevas prácticas de conciliación que en la práctica son empleadas por todos los trabajadores, pero que a nivel formal no tienen disponibles, las cuales son:

- a. Horario flexible de entrada y salida en el trabajo.
- b. Jornada intensiva.
- c. Programa de vacaciones flexible.

Además, seguramente tras el debate en la materia se podrían plantear nuevas medidas no recogidas en el cuestionario.

Y finalmente, respecto a la racionalización de horarios hemos llegado a la conclusión de que existe unanimidad en descartar:

- Una modificación de horario sentaría mal a los clientes.
- Una modificación de horario repercutiría negativamente en los resultados económicos de la empresa.

Por tanto, constatamos que existen posibilidades de plantear propuestas de horarios más racionales. El ejemplo utilizado anteriormente es el horario que plantearía a esta empresa, y es el siguiente:

Los martes y jueves serían los días que estableceríamos para atender a los clientes, por lo que habría que hacer una jornada partida, si los clientes así lo requieren. El horario sería el siguiente: De 9:30 a 13:30 y de 16:00 a 20:00. Dentro de ese horario se concertarían las citas, y el tiempo que quedase libre se podría utilizar para trabajo pendiente, o salir antes si no hubiera nada por hacer.

Los lunes, miércoles y viernes tendríamos una jornada intensiva, de 8:30 a 14:30, dentro del cual, cada trabajadora estaría 4 horas, una de 8:30 a 12:30, y la otra de 10:30 a 14:30. Lo ideal sería que la trabajadora con un hijo escogiera el segundo turno, ya que podría dejar a su hijo en la escuela infantil sin ningún problema.

El horario de verano pasaría a ser jornada intensiva de 8:30 a 14:30 de lunes a viernes, y abarcaría desde mediados de junio hasta el 30 de septiembre incluido.

Lo que proponemos, a vista de estos resultados, es que la empresa ponga unos días de atención al cliente (por ejemplo, martes y jueves, de 9:30 a 13:30 y de 16:00 a 20:00), y ya que opinan que una modificación de horario no molestaría a los clientes, sería posible establecer dicho horario. Esto podría desembocar en unos mejores resultados económicos de la empresa, ya que al tener horario de atención a clientes, el resto de horas se pueden utilizar para realizar el trabajo pendiente y mejoraría la efectividad de los socios y las trabajadoras. Además se reduciría un gasto innecesario de suministros (luz, agua, etc.). A parte de ahorrar en suministros, también haría que las trabajadoras estuvieran más motivadas, lo que haría que fueran más eficientes en su trabajo.

Por tanto, y a modo de conclusión, podríamos considerar que tras la aplicación de estas medidas se mejoraría la percepción de apoyo a la conciliación de la vida laboral y personal en la empresa. Y ello redundaría en incrementar el nivel de cultura de conciliación en la empresa.

Respecto a los resultados positivos de estas propuestas, considero que se incrementaría el nivel de satisfacción de todos los trabajadores de la empresa y ello repercutiría positivamente en el rendimiento de los mismos.

Es decir, reducir sus niveles de conflicto entre roles y tener la convicción de que trabajan en una empresa que se preocupa por su bienestar hará que generen sentimientos positivos hacia la empresa y ello hace que se incremente la calidad del servicio que

prestan. Siendo sus clientes los primeros en percibirlo y contribuyendo de manera indirecta a la obtención de mejores resultados para la empresa.

### **5.6. Limitaciones del trabajo:**

Como principal limitación del trabajo podría destacar el no haber realizado la medición de variables importantes bajo la perspectiva de la gestión de recursos humanos, como podrían haber sido:

- Satisfacción de los trabajadores.
- Nivel de desempeño de los trabajadores.
- Deseos de abandonar la empresa.
- Tasa de absentismo.
- Resultados de la empresa.

Si los hubiera medido, podría disponer de unos datos de partida para poder realizar un análisis comparativo tras la implantación de las medidas que propongo en el trabajo.

De esta manera, podría medir el impacto que sobre esas variables han tenido las propuestas de mejora y así poder demostrar a los socios de la empresa los beneficios que aporta el disponer de una cultura de apoyo a la conciliación.

Otra limitación del trabajo es no haber realizado un estudio cualitativo, ya que al ser tan pocos el número de trabajadores podría haber profundizado mucho más con cada uno de ellos y así obtener más información y matices que me permitieran conocer con más detalle sus pensamientos, planteamientos y propuestas.

**ANEXO I**

**P1. Edad:**                      **P2. Indique si es:**    Hombre     Mujer

**P2. Indique su nivel de estudios:**  Sin estudios  Primaria  Bachiller/FP  Estudios universitarios  Máster/doctorado

**P3. Indique su categoría profesional:**

**P4. Indique el número de años que lleva trabajando para su organización:**

**P5. Indique su vinculación a la empresa:**  Contrato indefinido    Contrato temporal

**P6. Indique el tipo de jornada que tiene en su organización:**  Jornada completa    Jornada Parcial

**P7. Indique si es:**    Casado/-a /vive en pareja    Soltero/-a    Separado/-a / divorciado/-a /  Viudo/-a

<b>P.8 Indique su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:</b>	<b>Total desacuerdo</b>	<b>Total acuerdo</b>
El estrés o los problemas del trabajo afectan con frecuencia a su familia o vida privada	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Su trabajo le impide pasar el tiempo que le gustaría con su familia o amigos	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
He tenido que dejar de hacer cosas importantes de mi casa o relacionadas con mi familia por entrar en conflicto con otras relacionadas con el trabajo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

<b>P9. Indique como le afectan los problemas familiares/situación personal en los siguientes aspectos</b>	<b>No afectan</b>	<b>Afectan muchísimo</b>
Retraso en la hora de entrada o absentismo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Rotación o abandono voluntario del puesto de trabajo	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Rechazo de movilidad geográfica	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Dificultad para encontrar un trabajo adecuado	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

**P10. Indique si en su empresa los trabajadores TIENEN DISPONIBLES las siguientes prácticas de conciliación.**

	Ningún trabajador	Algunos trabajadores	Muchos trabajadores	Todos los trabajadores
Reducción de jornada con reducción de sueldo por encima del mínimo legal				
Semana comprimida (ej. trabajar más horas para tener libre media jornada o un día entero a la semana)				
Flexibilidad de turnos				
Horario flexible de entrada y salida en el trabajo				
Horas anuales o Bolsa de horas (contrato por horas anuales, no por horas semanales)				
Jornada intensiva (en cualquier época del año o día de la semana)				
Programa de vacaciones flexible				
Permiso de maternidad por encima del mínimo legal				
Permiso de paternidad por encima del mínimo legal				
Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales (con baja en la seguridad social)				
Días de vacaciones extra sin sueldo				
Ausencias para el cuidado de niños enfermos o dependientes				

**P11. Indique si usted ha UTILIZADO en el último año alguna de las medidas de conciliación siguientes**

	NO	SI
Reducción de jornada con reducción de sueldo por encima del mínimo legal		
Semana comprimida (ej. trabajar más horas para tener libre media jornada o un día entero a la semana)		
Flexibilidad de turnos		
Horario flexible de entrada y salida en el trabajo		
Horas anuales o Bolsa de horas (contrato por horas anuales, no por horas semanales)		
Jornada intensiva (en cualquier época del año o día de la semana)		
Programa de vacaciones flexible		
Permiso de maternidad por encima del mínimo legal (*conteste en relación al momento en que tuvo un hijo y no exclusivamente en el último año)		
Permiso de paternidad por encima del mínimo legal (*conteste en relación al momento en que tuvo un hijo y no exclusivamente en el último año)		
Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales (con baja en		

la seguridad social)			
Días de vacaciones extra sin sueldo			
Ausencias para el cuidado de niños enfermos o dependientes			

**P12. Indique cómo se valora en su empresa:**

	Muy mal valorado							Muy bien valorado						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Empezar una familia, esperar un hijo o adoptarlo														
Ausentarse del puesto de trabajo para cuidar a un hijo enfermo o persona dependiente														
Prolongar la baja de maternidad / paternidad														
Fijar un límite máximo de horas para estar en el trabajo														
Mantener una estructura familiar que requiere mucha implicación (ej. ambos cónyuges trabajan, hijos..)														

**P13. Indique su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:**

	NO	S I
Para realizar mi trabajo habitual he de estar en la oficina		
Podría trabajar algunos días desde casa y no afectaría al normal desarrollo de mi trabajo		
Debe tratar todos los días con clientes de manera física (viéndose personalmente)		
Recibe a diario a clientes en las oficinas.		
Podría establecer días de atención a clientes (p.e. lunes-martes- viernes)		
Para realizar su trabajo correctamente, ¿es necesario que esté en contacto presente/físico con sus compañeros? (en el mismo lugar/oficina)		
¿Piensa que los clientes podrías aceptar una modificación de horario?		
¿Piensa que una modificación de horario sentaría mal a los clientes?		
¿Piensa que una modificación de horario repercutiría negativamente en los resultados de la empresa?		
¿Piensa que una modificación de horario repercutiría positivamente en los resultados de la empresa?		

**P14. Indique el tipo de horario que usted propondría en la empresa:**

## BIBLIOGRAFÍA

ALLEN, T. (2001). "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions". *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.

Boletín Oficial de la Región de Murcia, nº 151, de martes 2 de julio de 2013. "Convenio Colectivo de Oficinas y Despachos".

CARRASQUER OTO, P. y MARTÍN ARTILES, A., (2005). "La política de conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva. Un aspecto de la estrategia europea de empleo". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23 (1), pp. 131-150.

CASPER, W.J. ET AL. (2004). "Supervisors referrals to work-family programs". *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (2), pp. 136-151.

CEGARRA, J.G. y WENSLEY, A. (2009). "Congenital Learning in the Spanish Telecommunication Industry". *Journal of Business Venturing*, forthcoming.

DE KOK ET AL. (2006). "Professional HRM practices in family owned-managed enterprises". *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.

FELDSTEAD, A., JEWSON, N., PHIZACKLEA, A y WALTER, S. (2002). "Opportunities to work at home in the context of work-life balance". *Human Resource Management Journal*. 12, pp. 54-76.

GREENHAUS, J.H. y BEUTELL, N.J. (1985). "Sources of conflict between work and family roles". *Academy of Management Review*, 10, 76-88.

HARRINGTON, B.; LADGE, J. (2009) "Present Dynamics and Future Directions for Organizations", *Organizational Dynamics*, Vol. 38, núm. 2, 148-157.

Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería para la Igualdad y Bienestar Social. "La igualdad, un trabajo en equipo. La corresponsabilidad en el ámbito familiar".

JACKSON, S. (2006). "Working Families Organization".

→<http://www.workingfamilies.org.uk/>

KLEIN K. J. ET AL (2000). "Multilevel analytical techniques: Commonalities, differences, and continuing questions". In K. J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.),

“Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions” (pp. 512-553). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

MARTÍNEZ y PATERNA (2009). “Justifications and Comparisons in the Division of Household Labor: The Relevance of Gender Ideology”. *The Spanish Journal of Psychology* 2010, Vol. 13 No.1, 220-231.

MITCHELSON, J.K. (2009). “Seeking the perfect balance: perfectionism and work-family conflict”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 349-367.

MOEN, P., KELLY, E. y HUANG, R. (2008). “Fit inside the work-family black box: an ecology of the life course, cycles of control reframing”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 411-433.

MUCHINSKY, P. (2001), “Psicología aplicada al trabajo”. Madrid, Paraninfo.

PASAMAR, S. y VALLE, R. (2010): “Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas. ¿Mito o realidad?”. *Universia Business Review*, primer trimestre 2011, págs 14-31.

POELMANS, S.; BEHAM, B. (2008). “Reviewing policies for harmonizing work, family and personal life”. In S. Poelmans & P. Caligiuri (Ed.). “Harmonizing Work, Family and Personal Life. From Policy to Practice”. Cambridge: Cambridge University Press.

THOMAS Y GANSTER (1995). “Impact of family-supportive work variables on workfamily conflict and strain: A control perspective”. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 6-15.

