

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

MÁSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS E
INSTITUCIONES TURÍSTICAS

TRABAJO FIN DE MASTER



**LA CONCILIACIÓN LABORAL Y PERSONAL EN
EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO: UN ESTUDIO
REALIZADO EN HOTELES.**



Autora: Natalia Egea Moya

Directora: María Eugenia Sánchez Vidal

Septiembre 2013

ÍNDICE

<u>Introducción</u>	2
<u>Capítulo 1. Los recursos humanos en el sector turístico</u>	7
1.1 Principales funciones de la dirección de recursos humanos	9
a) Planificación	9
b) Análisis de los puestos de trabajo	10
c) La función de contratación	11
d) Formación y desarrollo de competencias	13
e) Gestión de la carrera profesional	14
f) Evaluación del desempeño	14
g) Compensación laboral	15
1.2 Principales características distintivas de gestión de recursos humanos en el sector hotelero y turístico y tendencias futuras	16
<u>Capítulo 2. Conciliación de la vida laboral y personal</u>	19
2.1 ¿Qué es el conflicto entre roles, como se han desarrollado las políticas de conciliación en nuestro país y por qué es importante?	19
2.2 Características del problema de la conciliación de la vida laboral y personal, descripción de las medidas legislativas al respecto y buenas prácticas para las empresas	22
- Flexibilidad	26
- Servicios	28
2.3 Ventajas de aplicar las medidas de conciliación	31
2.4 Barreras de implantación de las medidas de conciliación	32

2.5 Cultura de conciliación en la empresa	34
2.6 La conciliación de la vida laboral y personal de los trabajadores en el sector turístico	35
<u>Capítulo 3. Estudio Empírico</u>	36
3.1 Metodología	36
-Cuestionario	36
-Recogida de la información	37
-Muestra	37
3.2 Análisis de los datos	39
a) Dirección	39
b) Jefes de departamento	41
c) Trabajadores de los diferentes departamentos	47
3.3 Reflexiones	56
<u>Capítulo 4. Conclusiones finales</u>	58
Bibliografía	60

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende resaltar como el conflicto entre la vida laboral y personal de los trabajadores tiene un impacto en la empresa, en los propios trabajadores y en su círculo familiar. En este caso, nos centraremos en las empresas del sector turístico para así averiguar en qué grado se ven afectados los factores antes mencionados, así como que medidas se toman en las empresas para reducir este conflicto.

La conciliación laboral y personal cobra actualmente una importancia creciente, debido al aumento continuado de la incorporación de la mujer al mercado laboral, que según “La situación de las mujeres en el mercado de trabajo 2011”, informe que presenta desde el año 2008 la Secretaría de Estado de Empleo, a pesar de la actual crisis ha seguido aumentando sin interrupción en los últimos años, motivado en parte, a que la mujer se ha visto en algunos casos motivada a incorporarse al mercado laboral debido a la caída de ingresos en el núcleo familiar.

Por otra parte, el tema de la conciliación laboral debe también su creciente importancia a que el crecimiento de las parejas de doble ingreso en las últimas dos décadas ha sido asombroso llegando a situarse en valores próximos a los de Estados Unidos (Esping-Andersen, 2009). La imagen tradicional de la familia española ha desaparecido y las parejas españolas han dado un paso hacia la modernidad (Dema, 2005; Domínguez y Castro, 2008; Esping-Andersen, 2009).

Son principalmente estos dos motivos, aunque acompañados de otros, como el desigual reparto de las obligaciones de los hombres y las mujeres propio del rol tradicional de la sociedad, que presupone que es el hombre quien tiene que llevar los recursos monetarios al hogar, mientras que la mujer se encarga del cuidado de la casa y los hijos, los que hacen que las nuevas generaciones valoren considerablemente tener una vida equilibrada que les permita cumplir con su trabajo y tener el tiempo suficiente para dedicarlo a su vida personal y

familiar, y por tanto, la conciliación laboral y personal cada vez se hace más necesaria en nuestra sociedad.

Es cierto que la búsqueda de un equilibrio entre ambos roles de las personas trabajadoras: el personal (vida en pareja, cuidado de los hijos, tiempo libre y disfrute...), y el laboral, donde el individuo realiza una tarea remunerada para una organización, cada vez adquiere más importancia. Prueba de ello son las mejoras legislativas que se están produciendo tanto en la Unión Europea como en España, aunque es cierto, que a menudo éstas se muestran insuficientes, probablemente por el hecho de que la conciliación de los trabajadores choque con los roles sociales que atribuyen al hombre el sustento familiar y a la mujer el cuidado de los hijos y no forme parte, en la mayoría de los casos, de la cultura de la empresas.

La importancia de éste tema reside no sólo en que si se solventara mejoraría la vida de los trabajadores como personas particulares, sino que el efecto se haría notorio tanto en las empresas, con trabajadores más motivados y eficientes, como en la sociedad que podría cambiar sus roles culturales para mejora de todos los ciudadanos.

Como hemos mencionado anteriormente, este trabajo pretende profundizar en el tema de la conciliación laboral y personal y, en concreto, examinar lo que sucede en el sector turístico con un estudio exploratorio basado en la realización de encuestas a una muestra de trabajadores de empresas privadas (hoteles).

Para cumplir con este objetivo, en primer lugar, el trabajo comienza con una síntesis de las labores del departamento de recursos humanos en una empresa, con especial atención a las características diferenciadoras con las que cuenta si se trata de una empresa turística, a continuación se explica el concepto de conciliación de la vida personal y laboral de los trabajadores, la evolución legislativa, la importancia que ha ido cobrando, las características que presenta el problema de la búsqueda de un equilibrio entre roles, el punto de vista de las empresas sobre si la introducción de medidas que favorezcan la

conciliación entre sus trabajadores se percibe como un éxito o un fracaso y por último, la visión dentro de la cultura de una empresa.

En la segunda parte del trabajo se ha llevado a cabo un estudio empírico mediante la realización de entrevistas, apoyadas en el cuestionario que se adjunta en el anexo, se ha pedido opinión a trabajadores de hoteles de diferentes departamentos, así, encontramos recepcionistas, camareros, camareras de pisos, jefes de departamento y personal de dirección. Dentro de la muestra, contamos con diferentes franjas de edad y diferentes circunstancias familiares: familias con hijos, personas separadas, jóvenes que conviven con sus padres...que perciben de diferente manera el problema de conciliar su vida laboral y personal.

CAPÍTULO 1

LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR

TURÍSTICO

Siguiendo a Gómez Mejía, (2006), podemos entender la gestión de recursos humanos como la encargada de organizar el trabajo en una empresa, motivar al trabajador, retribuirle, salvaguardar su integridad física y mantener relaciones con él, todo esto con el objetivo de dirigir su aportación laboral, pero siempre desde el respeto hacia su persona y hacia su libertad.

Los puntos más importantes a tener en cuenta en la gestión de recursos humanos son la planificación de los mismos, como puede ser el diseño de puestos de trabajo, la selección del personal, adaptación a los procesos de evolución continua, el desarrollo, retribución y fidelización de los recursos humanos, que entiende la parte referida a la formación y potenciación personal del empleado, el mantenimiento de unas retribuciones adecuadas, programa de incentivos..., y la habilidad de la dirección, que entre otras cosas, busca fórmulas de trabajo en grupo, motivación del personal, aumento y mejora continuada de la comunicación en la empresa.

La importancia de la gestión de los recursos humanos en las empresas turísticas, la podemos encontrar en la descripción macroeconómica del propio turismo en nuestro país, que en 2012 aportó un 15,2% del PIB en España, según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), que celebró su decimotercera cumbre anual este pasado año, así como generó 894.000 puestos de trabajo directos, el 5,2% del total. Estos datos, muestran la importancia del sector para este país, del mismo modo en que repercuten de manera muy positiva en la Unión Europea, donde en 2008, ya representaba un 5,5% del PIB conjunto, empleaba a más de nueve millones de personas de manera directa e indirecta y representaba el 6% del total de la mano de obra empleada.

Los elementos más influyentes en el comportamiento de una empresa turística (Figuerola, 1995) son el grado de motivación que proyectan los trabajadores de la empresa, el nivel de formación y experiencia de los empleados, el correcto ordenamiento de actividades y relaciones inter-departamentales, para evitar conflictos y solapamientos, el sistema de dirección y gerencia que se desarrolla, favoreciendo la delegación, representación, y la responsabilidad, disciplina y fidelidad de la estructura social de la empresa a los objetivos económicos y estratégicos (compromiso de los empleados).

Las características tradicionales del empleo en el sector turístico para los trabajadores, según los datos sobre la industria turística publicados por Tourspain dentro de la Encuesta de población activa, Instituto de estudios turísticos (2011), son la visión de una jornada amplia, acompañada de una remuneración escasa y de una inestabilidad del empleo manifiesta, en puestos donde el prestigio no es reconocido a los empleados. Alemania es un ejemplo de esta concepción del empleo turístico por parte de los trabajadores, donde nueve de cada diez empleados no elige la opción del sector turístico para trabajar. El empleador turístico, por otra parte, encuentra también unas características tradicionales que le dificultan la tarea de contratar personal cualificado, una elevada rotación de empleos o unos elevados costes de sustitución de trabajadores, todas estas características, desde el punto de vista del empleador y el empleado, muestran la necesidad de desarrollar la industria turística, para así aumentar la productividad, poder ofrecer empleos duraderos y estables, y aumentar el atractivo del trabajo en empresas turísticas.

Motivado por todo lo expuesto anteriormente, encontramos las nuevas fórmulas de organización del trabajo, que pasan por la flexibilidad del trabajo, el hecho de que muchas personas empleadas en el sector busquen puestos de trabajo flexibles da pie a aprovechar este efecto. Un ejemplo es el Hotel Sheraton-Denver West, que utilizaba a dos directivos que deseaban un tiempo parcial para cubrir un puesto a tiempo completo, así, aprovechaba la capacidad de dos personas a un coste unitario. El aprovechamiento de la estacionalidad, que consiste en utilizar el tiempo transcurrido entre dos temporadas para la formación del personal, que cada vez más se percibe desde las empresas

como una inversión, y no un coste, la creación de empleos sostenibles, que buscan la polivalencia profesional y va en contra de la especialización del trabajo para intentar mantener la empleabilidad.

1.1 PRINCIPALES FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

a) Planificación de recursos humanos.

La planificación de recursos humanos consiste en perseguir que la empresa tenga el número adecuado de personas, con las competencias necesarias, en los puestos oportunos y en el tiempo que corresponda, para que las tareas se realicen de manera satisfactoria (Pardo, Luna y Madrid, 2007)

De la definición anterior, podemos entender que la planificación de recursos humanos en una empresa, no es solo una práctica que se lleva a cabo al comienzo de la actividad económica, sino que todas las empresas, necesitan en algún momento de su actividad controlar si el número de empleados es el adecuado y si los puestos que ocupan son los más apropiados para llevar a cabo la actividad y cumplir con los objetivos de la empresa.

Las etapas en el proceso de planificación de una empresa son las siguientes:

- Análisis de las necesidades de mano de obra.
- Análisis de la oferta de mano de obra, lo podemos definir como el análisis de qué cantidad de trabajadores están disponibles en el mercado para satisfacer las necesidades de personal (Pardo y Luna, Madrid, 2007).
- Comparación entre la oferta y la demanda.
- Elaboración de planes de recursos humanos, tras analizar las necesidades de trabajadores de la empresa, estudiar la oferta de mano de obra disponible y comparar ambas, se elaboran los planes de recursos humanos, que son los que marcan las medidas necesarias para hacer frente o solucionar las circunstancias que se han identificado en este análisis previo.

b) Análisis de puestos de trabajo

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias (Dolan, 1999).

El análisis del puesto de trabajo aporta datos referidos a las actividades del puesto, el comportamiento humano, máquinas, herramientas de equipo y auxiliares que son utilizadas en el trabajo, criterios de desempeño, contexto del puesto y requerimientos humanos. Para que un análisis de un puesto de trabajo sea eficaz, es necesaria la colaboración entre el titular del puesto de trabajo, su supervisor y un responsable de recursos humanos.

El proceso que conforma el análisis de un puesto de trabajo, se desarrolla siguiendo unos pasos determinados, en primer lugar, es necesario determinar el uso de la información del análisis del puesto, reunir la información previa, seleccionar posiciones representativas para analizarlas, reunir la información, revisar la información con los participantes y por último, elaborar una descripción y una especificación del puesto de trabajo.

La recogida de la información para elaborar el análisis de un puesto de trabajo se puede realizar siguiendo alguno o varios de éstos métodos:

- La observación directa.
- Entrevista.
- Cuestionario.
- Otros métodos son las conferencias con expertos en campos similares al del puesto de trabajo en cuestión o los diarios, se pide a un trabajador que registre en un diario sus actividades a intervalos regulares.

Además de analizar el contenido de un puesto de trabajo, el análisis de los mismos implica también informar de los resultados obtenidos. Estos resultados,

se presentan en unos informes que normalmente se conocen con el nombre de descripción de puestos de trabajo, y en los cuales se distingue entre la descripción y la especificación de los puestos.

Según Chiavenato (2000), la descripción se centra en los puestos en sí, consiste en enumerar las tareas o funciones que conforman el puesto y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, en definitiva, la descripción de puestos de trabajo se orienta al contenido del mismo, es decir, hacia sus aspectos intrínsecos.

Por otra parte, la especificación del puesto de trabajo se centra en los requisitos que el cargo exige al trabajador que los ocupa, según Chiavenato (2000), la especificación muestra los aspectos extrínsecos del puesto.

Es necesario, para una correcta redacción de la descripción y la especificación de puestos de trabajo ser claro en las responsabilidades, indicar el alcance de éstas, ser específico, breve y verificar al final si la descripción cumple los requerimientos básicos.

c) La función de contratación.

El recurso humano posee todas las características (crea valor, es escaso, inimitable, insustituible) para convertirse en una fuente de ventaja competitiva para la empresa (Wright et al., 1994; Kamoche, 1996; Mueller, 1996; Barney y Wright, 1998, Hitt et al., 2001). Teniendo en cuenta esta consideración, empezamos a entender que los costes que implica el capital humano, se pueden considerar una inversión para la empresa (Pfeffer, 1995).

El proceso de contratación consta de tres fases: reclutamiento, la creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo, selección, la decisión de contratación de uno o algunos de los candidatos del reclutamiento y socialización, el proceso de integración de los nuevos empleados en la empresa (Gómez – Mejía et al., 2008)

Según Dolan et al, 2007, *“el reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo”*

El reclutamiento puede ser interno cuando la empresa pretende cubrir un puesto vacante mediante la reubicación de sus empleados (ascensos, traslados...)

Del mismo modo, el reclutamiento es externo, cuando presentada una vacante en la empresa, ésta pretende cubrirla con candidatos que no pertenecen a la misma. Algunas de las técnicas más frecuentes que se utilizan para el reclutamiento externo son la presentación espontánea, las recomendaciones de empleados y conocidos, la publicidad, las agencias de empleo, las asociaciones y colegios profesionales, las instituciones técnicas y educativas e Internet (Mondy y Noe, 2005; Werther y Davis, 2008).

Por otra parte, el reclutamiento puede ser directo, cuando es la propia empresa, el departamento de recursos humanos o el director o gerente en el caso de empresas más pequeñas los que realizan el reclutamiento. Según Louart, 1994, el reclutamiento directo es aconsejable en contrataciones numerosas o complejas, en las demás situaciones, es preferible acudir a consejeros exteriores. Por tanto, el reclutamiento indirecto se produce cuando se acude a consultoras externas a la empresa para que realicen el reclutamiento.

La selección es el proceso por el cual determinamos, mediante técnicas e instrumentos, qué candidato o candidatos pueden cubrir mejor el puesto o puestos en una organización. Es un proceso clave, pues las técnicas o instrumentos que utilicemos determinaran el éxito de la selección (Pardo et al., 2007)

Algunas técnicas y herramientas de selección son la ficha de empresa, el curriculum vitae, la entrevista, las pruebas psicotécnicas y de personalidad, las pruebas situacionales del puesto...

Es necesario tener en cuenta que quienes participan en un proceso de selección están sometidos a una presión superior a la ordinaria, que el candidato debe demostrar que posee los conocimientos necesarios para el puesto (por eso es necesario elegir los mecanismos de examen más adecuados) y que la empresa debe conocer perfectamente su postura en cuanto todo lo que concierne al puesto vacante (planificación).

Tras el proceso de reclutamiento y selección, se procede a la contratación del empleado. La función de la empresa en este momento, es que éste rinda en el menor tiempo posible, así como que entienda los valores de la organización, para esto, la empresa desarrolla la fase de orientación, y elabora un plan de acogida para el nuevo trabajador, este plan debe estar organizado y supervisado por el superior inmediato al nuevo puesto cubierto, y siempre debe llevarse a cabo, independientemente del tamaño de la empresa. En el sector servicios, es en el que el cliente más nota la ausencia del plan, ya que el servicio se muestra deficiente, es por ello que la mayoría de las empresas turísticas de éxito cuentan con un plan de acogida para el nuevo trabajador donde se detalla, frecuentemente en un manual de acogida que recoge todo lo necesario para que el trabajador desempeñe de manera eficiente sus labores en su nuevo puesto de trabajo.

d) Formación y desarrollo de competencias.

La formación es el *“conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes”* (Dolan y Valle, 1999)

El rendimiento de un empleado se puede entender como la combinación entre sus conocimientos, habilidades, actitudes y la situación en la que se encuentra. Cuando una deficiencia del rendimiento se puede atribuir a una de estas cuatro variables, es cuando se busca la formación.

Según Puchol,(2007), las necesidades de formación en la empresa se detectan mediante la observación, los grupos de formación y los cuestionarios.

El plan de formación, se puede resumir en los siguientes pasos: primero, es necesario un conocimiento de la situación actual, a continuación, es necesario fijar unos fines u objetivos que se pretenden alcanzar mediante la formación, organizar los medios para llevarla a cabo (contenidos, métodos, material...), decidir cómo se aplicará el programa (quién participará de la formación, se realizará dentro o fuera del lugar de trabajo, en el tiempo de trabajo u ocupando el tiempo libre del trabajador...) y por último, medición de los resultados. Es muy importante que exista un control, antes, durante y después de la formación.

En el sector turístico, se puede apreciar un problema en cuanto a formación se refiere. En primer lugar, los puestos, así como las tareas que se ejecutan en ellos, son muy heterogéneas, siendo difícil encontrar un área común para llevar a cabo la formación, de la misma manera, la estacionalidad del sector hace que a menudo se contrate personal esporádico, con poca preparación, que va a abandonar la empresa en el momento que termine la temporada, así, los directivos no ven necesidad de formación a un trabajador que ocupará un puesto de trabajo de manera temporal. Es principalmente por estos motivos, por los que la formación no se suele implantar de manera adecuada en las empresas del sector turístico.

e) Gestión de la carrera profesional.

Siguiendo a Dolan et al. (1999), la carrera profesional se puede definir como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimenta.

Las necesidades y objetivos de la planificación de la carrera profesional son: el aumento de la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo, lo que mejorará su calidad de vida en el trabajo, el apoyo al empleado para que encuentre nuevos intereses, el mantenimiento de su entusiasmo, la renovación de sus conocimientos, habilidades y actitudes y el aumento del rendimiento del empleado en su puesto de trabajo.

f) Evaluación del desempeño.

La evaluación del rendimiento consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano de manera planificada y sistemática en las empresas (García – Tenorio y Sabater, 2004)

Según Dolan et al., (2007), la evaluación del rendimiento sirve para controlar el factor humano tiene las siguientes finalidades:

- Perfeccionamiento para la gerencia (gracias a la información que proporciona se pueden tomar decisiones sobre promociones de trabajadores, ascensos, ceses...).
- Medición del rendimiento de los empleados.
- Hace ver a los empleados qué se espera de ellos.
- Planificación de recursos humanos, sirve para tomar decisiones en cuanto a la gestión de los recursos humanos.
- Mejora el sistema de comunicación entre trabajadores y supervisores.
- Aumenta el conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor

Existen diferentes tipos de evaluación, según el tipo de juicio que se realice, pueden ser comparativos, cuando se posiciona a los empleados unos respecto a otros, o absolutos, cuando el supervisor realiza juicios sobre el rendimiento del empleado basados en su actitud, rendimiento, competencias...según el objeto de la medición, pueden ser evaluaciones por resultados, por actitudes y potenciales (se examinan las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores).

g) Compensación laboral.

Según Chiavenato, (2000), el salario que recibe un individuo, determina su poder económico, su poder sociológico, y tiene un importante efecto psicológico en él, además, es determinante en la satisfacción que el empleado tiene en su trabajo, por lo que ejerce un papel importante en su satisfacción en la empresa.

Los principales objetivos de la implantación de una política retributiva en la empresa son, según Werther y Davis, (2008): adquirir un personal cualificado, retener el talento, garantizar la igualdad tanto interna como externa, fomentar el desempeño del trabajador, controlar el gasto del personal, cumplir con las disposiciones legales y mejorar la eficiencia administrativa.

La retribución está compuesta de tres componentes: el salario base, que es la compensación que depende del puesto que se ocupa, independientemente del rendimiento que se tenga en el mismo, los incentivos, que complementan al salario base en concepto de antigüedad, cualificación adicional, peligrosidad o nocturnidad entre otros y los beneficios o compensación indirecta, que son todos los planes no monetarios que establece una organización en beneficio de sus empleados, en los que se encuentra: los seguros médicos, los comedores de empresas o las facilidades para la conciliación laboral y personal mediante los horarios flexibles, trabajos a media jornada, permisos por maternidad, excedencias...

1.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR HOTELERO Y TURÍSTICO Y FUTURAS TENDENCIAS.

Según Acosta, Fernández y Mollón, (2002), la característica principal que resalta lo esencial del componente humano en las organizaciones turísticas es la interrelación cliente interno-externo.

De la misma manera, los autores resaltan, que las empresas turísticas, además de poseer características propias de las empresas pertenecientes al sector servicios, también muestra una importancia mayor en las que comparte con las empresas de otros sectores. A continuación, enumeramos algunas de ellas:

- La empresa turística ofrece un servicio prestado por personas y hacia personas.

- La calidad y la atención al cliente obtienen cada vez más importancia, convirtiéndose en una estrategia de diferenciación para las empresas turísticas.
- Los puestos de trabajo en este sector sufren una alta tasa de precariedad y rotación, en comparación con la mayoría de sectores.
- La preparación, profesionalidad y grado de especialización de los empleados, en muchos casos no suele ser la oportuna para la labor que desempeñan en el sector turístico, siendo necesarias descripciones de puestos, programas de formación y acogida aún más sólidos que en otro tipo de empresas.
- Debido a los momentos de incertidumbre económica en los que nos movemos, y a las características propias del sector, nos encontramos frente a un mercado laboral muy dinámico, que dificulta la tarea del área de recursos humanos.

Aun teniendo en cuenta que nos movemos en una época de incertidumbre, y que es difícil poder analizar el futuro de los recursos humanos en las empresas turísticas, existen una serie de tendencias, según Pardo, Luna y Madrid, (2007), que marcan la dirección hacia la que se presupone que se desarrollará la gestión de recursos humanos. La mayoría de estas tendencias vienen precedidas por un cambio en la sociedad, como el aumento de la diversidad laboral, el creciente uso de las tecnologías de la información, en las que destaca Internet, la calidad y certificación de la calidad...

En este tema que nos ocupa, nos fijaremos en el cambio en los roles de la familia. El aumento de parejas de doble ingreso, la creciente incorporación de la mujer al trabajo, así como su decisión de posponer la edad de maternidad con el fin de desarrollar su carrera profesional, la movilidad geográfica, que cada vez es más aceptada por las familias para mejorar laboralmente, son entre otros motivos, propulsores de un cambio en la gestión de recursos humanos, que hace que las empresas comiencen a considerar aspectos nuevos hasta hace un tiempo, como el hecho de quién cuida de los hijos de padres trabajadores, o de las personas a su cargo, por lo que se comienzan a implantar, por ejemplo, las guarderías de empresas, para facilitar esa labor a

las familias, así como una serie de medidas que buscan facilitar la conciliación laboral y personal de los trabajadores.

En principio, siguiendo el cuaderno de la Federación de Comercio, Hostelería y Turismo número 3, CCOO, (2011), este trabajo parte de la base de que los trabajadores de las empresas turísticas en general, y de los hoteles en particular, sufren de manera más notoria el choque de su vida laboral y personal, ya que trabajan durante largas jornadas, en épocas de descanso del resto de los trabajadores y de cara al público, lo que hace que sean un valor añadido para empresa, valor añadido que en la mayoría de las empresas del sector no se traduce en altos salarios y buenas condiciones laborales.

Mediante las entrevistas, se ha recogido información de diferentes puestos de trabajo dentro de un hotel para poder realizar una comparación entre el cargo y el nivel de conciliación que posee el trabajador, ya que se atisba, que a medida que se va ascendiendo en el organigrama de la empresa, cada vez se tienen más facilidades para encontrar un equilibrio entre sus roles.

Una vez analizada la importancia de la Gestión de Recursos Humanos y sus principales funciones, se ha puesto de manifiesto que el sector turístico requiere una gestión de Recursos Humanos que lleve a cabo de manera eficiente todas sus funciones, teniendo en cuenta la importancia del capital humano en este tipo de organizaciones.

Es necesario apuntar, que uno de los retos más complejos de abarcar en la gestión turística es la conciliación laboral y personal de los trabajadores, ya que actualmente, no suele formar parte de la cultura de las empresas, y no se lleva a cabo una motivación o apoyo claro por parte de los directivos a que los trabajadores hagan uso de ella.

CAPÍTULO 2

CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL

2.1 ¿QUÉ ES EL CONFLICTO ENTRE ROLES, COMO SE HAN DESARROLLADO LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN EN NUESTRO PAÍS Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Los orígenes etimológicos de la palabra conciliación, los encontramos en la palabra latina *conciliatio*, utilizada sobre todo en el lenguaje legislativo, y su significado lo entendemos como mediación, sin imposición entre dos ámbitos contrarios (Junter-Loiseau-Tobler, 1999).

El conflicto entre roles se puede definir como la interferencia entre el trabajo y la vida privada que crea tensión o problemas a los individuos como el resultado directo de la existencia de presiones incompatibles entre ambos roles (Moen *et al.*, 2008).

Es necesario aclarar, en qué consiste cada rol para entender la importancia de conseguir un equilibrio entre ambos, para beneficio del individuo, el rol laboral, según Hughed y Bozionelos, (2007), demanda al trabajador un gran compromiso con la empresa, que en ocasiones se traduce en que el supervisor o director da por hecho que el empleado debe priorizar su trabajo a su vida privada. Por otra parte, siguiendo a Collins, (2007), el rol personal es en el que se ocupa el tiempo para el cuidado de los hijos, familiares o enfermos al cargo de las personas, tareas domésticas, ocio, descanso y actividades personales.

A finales de los años 90, el término conciliación se introduce en el vocabulario específico de las políticas públicas de la Unión Europea, en concreto se introduce como “Políticas de Conciliación de la vida laboral, personal y familiar, surgiendo como resultado del Consejo Europeo Extraordinario sobre empleo (Luxemburgo 1997), y se definen como un conjunto de directivas orientadas a promover los permisos y la flexibilidad laboral y los servicios de atención a la

vida diaria (Torns, Borrás y Moreno, 2007). Todos los países deben asumirlas, con el objetivo global de contar en 2010 con una participación de las mujeres en el mercado de trabajo global de un 60%.

Para la Unión Europea, la promoción de la conciliación entre la vida laboral y personal de los ciudadanos se ha convertido en un objetivo prioritario debido al alcance que se observa en la dificultad de conciliar ambas facetas en la vida de las personas. Los efectos de la falta de conciliación se hacen notar a corto y largo plazo, en la estructura económica y en la sociedad.

Según Treviño, (2007), algunos de los efectos de la falta de conciliación en la sociedad son el la caída de la fecundidad por debajo de los niveles de reemplazo generacional, hecho que amenaza el crecimiento económico y la viabilidad en un futuro de los sistemas de pensiones. De la misma manera, la conciliación juega un importante papel en la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, lo que ha hecho que este tema se convierta en prioritario para los países miembros de la Unión. Otro de los motivos que le hacen adquirir cada vez más importancia como objetivo político y social es la influencia en la calidad de vida familiar, laboral y personal, por ejemplo, la incorporación de la mujer al trabajo remunerado aumenta el poder adquisitivo de las familias, lo cual hace aumentar el gasto privado, pero los problemas de conciliación que derivan de ello afectan no solo a nivel personal del trabajador, sino también a su rendimiento y productividad en su empresa, lo que repercute directamente a la sociedad en general.

En España, el primer paso legislativo se dio en noviembre de 1999, con la aprobación de la Ley 39/1999 para promover la conciliación de la vida personal y laboral de las personas trabajadoras. De igual manera, en marzo de 2007, se aprobó la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, donde se reconoce el derecho a la conciliación y se fomenta la corresponsabilidad entre los hombres y las mujeres:

“Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, se reconocerán a los trabajadores y las trabajadoras en la forma que fomenten la

asunción equilibrada de las responsabilidades familiares, evitando toda discriminación basada en su ejercicio.”

Título IV. Capítulo II. Artículo 44.1

Actualmente, la preocupación de las empresas por su misión en la sociedad es creciente. Se está llevando a cabo un cambio en la sociedad española fundamentado principalmente por la superación de la especialización de roles por género y la nueva percepción de los ciudadanos en cuanto a lo que el trabajo significa.

Sin embargo, toda la regulación legal anteriormente mencionada es necesaria, pero insuficiente si tenemos en cuenta las resistencias culturales de la población (Torns-Carraquer-Borras, 2005), (Moreno, 2007).

Dentro de las resistencias culturales de la población, existen diferentes obstáculos que hacen que exista una brecha entre la teoría y la práctica:

- La centralidad de la jornada laboral en la organización de la vida cotidiana.
- La invisibilidad social y económica del trabajo doméstico.
- El modelo que atribuye a los hombres la responsabilidad del sustento económico de la familia y a la mujer la responsabilidad del hogar y el cuidado de las personas.

Es cierto que el contenido de las leyes invita a promocionar a la mujer en la vida laboral, pero no necesariamente garantiza la participación de los hombres en el ámbito doméstico, de igual manera, mantiene la importancia del equilibrio entre vida personal y laboral, manifestando las mejoras que puede representar tanto para las empresas como para la sociedad en general, pero no promueve que en las empresas se haga uso de ésta.

2.2 CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA DE LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL, DESCRIPCIÓN DE LAS MEDIDAS LEGISLATIVAS AL RESPECTO Y BUENAS PRACTICAS PARA LAS EMPRESAS

El trabajo y la vida privada constituyen las dos parcelas de la vida de los trabajadores y trabajadoras que mayor tiempo y energía consumen, esta dedicación no es constante y varía en función de las circunstancias personales y laborales de cada cual: temporadas más o menos intensas, ciclo de vida, etapa de la carrera o acontecimientos inesperados (Chinchilla 2001).

De la cita anterior podemos extraer, que el problema de la conciliación depende de las circunstancias laborales, personales y familiares de las personas, así como de los recursos de que se disponen para hacer frente entre el cruce que se produce entre el tiempo para el trabajo y el tiempo para la vida personal.

Los problemas para la vida familiar se plantean muy distintos teniendo en cuenta la situación que atraviese la persona, pueden darse además, problemas que se mantienen en el tiempo y problemas puntuales, que tienen una duración determinada, dentro del primer tipo, encontramos, por ejemplo, la falta de presencia suficiente en el hogar, debido a largas jornadas, para atender a los hijos o personas dependientes que se tengan a cargo, para compaginar los horarios de recogida y llevada de los hijos u otras personas a colegios o guarderías o falta de atención a las horas de la comida. Otra dificultad que se puede dar es la imposibilidad de atención a éstos en periodos de enfermedad o periodos no lectivos, en éste caso, problemas de carácter puntual.

La consecución de esta conciliación depende de los recursos disponibles para ganar tiempo propio, o para disponer de tiempos de terceras personas. A continuación, enumeramos las diferentes medidas de conciliación incluidas en la legislación actual, siguiendo el informe de la UGT (2010), Las medidas de conciliación de la vida personal y laboral: su inclusión en la negociación colectiva.

a) La jornada laboral y las vacaciones.

En la mayoría de las zonas europeas, la Ley fija ocho horas de trabajo diarias, y cuarenta semanales, aunque, como podremos comprobar en la siguiente tabla comparativa de países, la media de trabajo suele diferir con la estipulada legalmente.

	MEDIA DE HORAS TRABAJADAS A LA SEMANA			
	2006	2007	2008	2009
ALEMANIA	35,6	35,5	35,6	35,7
GRECIA	42,7	42,5	42,4	42,5
HUNGRÍA	40,3	40,2	40,1	39,8
ITALIA	38,5	38,4	38,2	38,0
ESPAÑA	39,4	39,3	39,1	38,8

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS DATOS DEL INFORME DE LA UGT, LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL: SU INCLUSIÓN EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA. 2010

Como podemos observar en la tabla, es en Alemania donde a priori, se dan unas mejores condiciones para los trabajadores, que al trabajar una media de horas menos que el resto de países, favorece en mayor medida la conciliación.

De la misma manera, el número medio de días de vacaciones, se encuentra en una media de veintidós días laborables en España, mientras que en el caso por ejemplo de Alemania, alcanza los veintinueve.

b) Permisos de maternidad y paternidad y cuidado de menores.

ESPAÑA	PERMISO MATERNIDAD		PERMISO PATERNIDAD		PARENTAL (CUALQUIERA DE LOS PROGENITORES)				EXCEDENCIA (NO REMUNERADA)		
	TIEMPO	RETRIBUCIÓN	TIEMPO	RETRIBUCIÓN	TIEMPO	RETRIBUCIÓN			TIEMPO		
	6 SEMANAS	100%	2 SEMANAS*	100%	10 SEMANAS**	100%			HASTA LOS 3 AÑOS		

**QUE PUEDE DISFRUTAR LA MADRE, O EL PADRE SI ÉSTA SE LO CEDE

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS DATOS DE: INFORME DE LA UGT, LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL: SU INCLUSIÓN EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA (2010)

Las seis semanas que aparecen por tiempo en el permiso de maternidad hacen referencia a la baja de maternidad obligatoria. El permiso de maternidad es de 16 semanas ininterrumpidas, ampliables por parto múltiple en dos semanas más.

Fue en 2007, cuando en España se instauró el permiso para el padre, encaminado a favorecer la conciliación, es necesario añadir, que el permiso de paternidad debe ser solicitado por el trabajador, y que en caso contrario, éste se perdería.

En el caso del cuidado de menores, encontramos en España una reducción de jornada de entre 1/8 y la mitad, con pérdida de sueldo, durante los primeros ocho años de vida del menor, el permiso sin sueldo (excedencia), puede ser de hasta tres años, y en lo que se refiere a cuidado de familiares con enfermedades graves, hospitalizados o por operación quirúrgica, existe una licencia de dos días naturales.

c) Trabajo a turnos - nocturno y cuidado de menores y dependientes.

Está establecido, que el empleador debe cambiar el turno al trabajador nocturno siempre que éste se lo pida por: existencia en el hogar de un menor de doce años, o un familiar enfermo, siempre que no puedan ser atendidos por otras personas, según: Informe de la UGT, Las medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral: Su inclusión en la negociación colectiva (2010).

d) Permisos para el cuidado de familiares dependientes.

Siempre que un familiar (de hasta segundo grado) que tenga necesidad de cuidados no cuente con una actividad retribuida y viva con el trabajador, éste podrá hacer uso de una reducción de su jornada laboral entre 1/8 y la mitad, con pérdida de salario, por un periodo de dos años. De la misma manera, se

podrá acoger a una licencia con sueldo durante dos años. En el caso de enfermedades graves, hospitalizaciones o por operación quirúrgica, existe una licencia de dos días naturales. Según: Informe de la UGT, Las medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral: Su inclusión en la negociación colectiva (2010).

e) Asistencia a consulta médica / técnicas de preparación al parto / reproducción asistida.

Encontramos, tal y como hemos mencionado anteriormente, permisos por enfermedad para el trabajador, pero no permisos por asistencia a consulta médica del mismo. En Madrid, en algunas empresas del sector del metal y grandes almacenes, encontramos este derecho en su convenio, según este mismo informe de la UGT.

Las trabajadoras de todos los sectores, cuentan con permisos por exámenes prenatales, pero no se regula la asistencia del padre a los mismos.

El permiso es retribuido cuando se trata de la asistencia a las clases de preparación al parto, y en cuanto a la reproducción asistida, tampoco está regulada en nuestro país. Según: Informe de la UGT, Las medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral: Su inclusión en la negociación colectiva (2010).

f) Permisos para formación.

Se ofrece la posibilidad de elección de turnos (mediante negociación colectiva) para facilitar la asistencia y tiempo necesario para la formación que esté recibiendo el trabajador. Así mismo, existe un permiso retribuido para la asistencia a exámenes de enseñanzas oficiales, según: Informe de la UGT, Las medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral: Su inclusión en la negociación colectiva (2010).

g) Otros permisos.

- Por matrimonio existe un permiso de quince días en España.

- Por fallecimiento de un familiar hasta segundo grado existe un permiso retribuido de dos días, que se puede ampliar a cuatro en el caso de que sea necesario un desplazamiento de territorio del trabajador.
- Un día de permiso retribuido por traslado del domicilio habitual.

Violencia de género.

Sólo en España, frente a la mayoría de países europeos, una mujer víctima de la violencia de género tiene medidas de conciliación que le permiten compatibilizar su vida laboral y el momento personal por el que atraviesan (reducciones de jornada, excedencias con reserva del puesto de trabajo, prioridad a la hora de ser trasladada a otro centro de trabajo siempre que sea posible...)

A continuación, tras haber expuesto las medidas de conciliación amparadas por la legislación española, definimos diferentes buenas prácticas en materia de conciliación, que cada vez más las empresas están implantando:

Horarios de trabajo flexibles, puestos compartidos, semanas intensivas, etc.

“Estas políticas empresariales en el marco de la conciliación entre la vida familiar y laboral pretenden involucrar a todas la personas de la organización: los hombres y las mujeres, la dirección de la empresa y el personal administrativo, etc.” (Caballero Bellido, 2000)

- FLEXIBILIDAD

Una de las modalidades mencionadas anteriormente que puede ayudar a compatibilizar el trabajo y la vida personal consiste en “introducir una cierta flexibilidad en la organización empresarial de tal forma que los propios intereses de hombres y mujeres puedan hacer compatibles, en las mejores condiciones posibles y sin penalizaciones excesivas, sus responsabilidades profesionales y familiares” (Flaquer 2001).

Actualmente, cada vez más, las empresas empiezan a valorar los horarios flexibles y la evaluación de resultados por objetivos, frente al criterio tradicional,

que evaluaba y remuneraba al trabajador por el tiempo y presencia física que dedicaba a la organización.

Horarios flexibles.

Mediante esta práctica, son los mismos trabajadores los que controlan su horario de trabajo, con ciertos límites, con la posibilidad de ir variándolo en función de sus necesidades personales y familiares. Esta medida, además de beneficiar al trabajador, también es buena para la empresa, ya que al ser los mismos empleados los que fijan su horario, se reducen los retrasos y el absentismo laboral, y además, se muestra como un gran incentivo de la empresa, en cuestiones de retención de talento o contratación. Caballero Bellido (2000).

El teletrabajo.

El teletrabajo consiste en permitir al trabajador que lleve a cabo su labor desde su propia casa, sin necesidad de trasladarse al lugar de trabajo. El teletrabajo se ha visto muy favorecido por la evolución de las tecnologías de la información. Algunas de sus ventajas, es que proporciona al trabajador la posibilidad de distribuir su tiempo de manera optima para él, permitiéndole llevar a cabo sus necesidades personales laborales y familiares. Sin embargo, algunos autores afirman que para la empresa suele ser muy costosa su implantación, ya que debe proporcionar al empleado todo el equipo necesario para que trabaje desde casa, de la misma manera, el trabajador se encuentra aislado, las posibilidades de promoción en la empresa se ven reducidas, ya que se reduce su visibilidad. Por estos motivos, no es una de las prácticas de conciliación más utilizadas en la actualidad. Caballero Bellido (2000).

Semanas laborales comprimidas.

Mediante esta práctica, los trabajadores pueden trabajar más horas algunos días de la semana para así reducir los días laborables. De ésta manera, pueden contar con más días completos de descanso o reducir media jornada, por ejemplo, trabajar más durante la semana para tener libre el viernes por la tarde. Caballero Bellido (2000).

Horas por año.

Esta práctica exige al trabajador cumplir un determinado número de horas al año, pero dentro de ciertos límites le permite decidir qué días y qué horas desarrollará su trabajo.

Puestos compartidos.

Esta práctica de conciliación permite a dos empleados que prefieren trabajar a tiempo parcial que ocupen un mismo puesto. Esta práctica mejora la flexibilidad y el apoyo mutuo, de la misma forma que asegura que el trabajo se llevará a cabo aun en caso de baja de alguna de las partes. Un ejemplo es el anteriormente mencionado Hotel Sheraton-Denver West, que emplea a dos directivos a tiempo parcial para cubrir un solo puesto de dirección.

- SERVICIOS

En otra categoría, podríamos definir las diferentes prácticas de conciliación que pretenden proveer al trabajador de servicios que le faciliten conciliar su vida laboral y personal.

Guarderías.

La implantación de guarderías en los centros de trabajo o en las inmediaciones de los mismos, así como concertar acuerdos con guarderías cercanas por parte de la empresa, reducen una de las principales preocupaciones de los trabajadores, evitando la impuntualidad laboral y atajando el problema de las plazas en las guarderías públicas.

Ayudas económicas para gastos por cuidado de hijos e hijas y personas mayores.

En algunos casos, la empresa apoya a sus trabajadores ofreciendo ayudas financieras (monetarias, vales de descuento...), para que hagan uso de los servicios de guarderías, cuidados de enfermos o ancianos fuera de la empresa.

Servicios de información y apoyo profesional.

Mediante esta medida, las empresas les ofrecen a los trabajadores programas de asesoramiento e información referentes a los temas relacionados con la consecución del equilibrio entre el trabajo y la vida. Un ejemplo sería el asesoramiento sobre asistencia domiciliaria, las charlas con psicólogos...

Beneficios extrajurídicos.

Planes de pensiones para los trabajadores, seguros, tickets de comida...

La estrategia de conciliación que se ha ido desarrollando, ha estado centrada, durante mucho tiempo, en facilitar los permisos de las madres para que puedan llevar a cabo el cuidado de sus hijos, sin embargo, a excepción del permiso de maternidad, las excedencias y reducciones de jornada laboral apenas han sido utilizadas, mucho menos aún en el caso de los hombres. A continuación, vemos en el Boletín Estadístico del Instituto de la Mujer: “Mujeres en cifras” (2013), algunos resultados:

- Un 91,9% de las mujeres dedica una media de 4,29 horas al cuidado del hogar y la familia, frente el 74,7% de los hombres que dedican aproximadamente unas 2,32 horas
- El 33% de las mujeres asumen en solitario el cuidado de menores, frente al 2,19% de los hombres.
- En el caso de personas dependientes, son cuidadas en solitario por el 49,3% de las mujeres y el 16,6% de los hombres.
- Un 44,5% de las mujeres realiza en solitario las tareas del hogar, frente al 9,6% de los hombres.
- Respecto a la situación laboral, el 38 % de las mujeres que trabajan realizan en solitario las tareas del hogar, frente al 8'7 % de los varones.

Tal y como podemos observar, gracias a los resultados publicados en el Boletín Estadístico del Instituto de la Mujer, pese al desarrollo de las medidas de

conciliación amparadas por la legislación actual, así como las buenas prácticas que se llevan a cabo en muchas empresas, y que están demostrando su eficacia, todavía queda mucho camino por delante para garantizar la igualdad en el reparto de las obligaciones entre hombres y mujeres.

Una de las explicaciones que encontramos para el escaso éxito de estas políticas de conciliación, es el aumento del coste de supervivencia que suelen experimentar las familias con hijos pequeños, que normalmente deben compaginar hipotecas con nuevos gastos que derivan del aumento de la familia. Por ello, en la mayoría de los casos, una reducción de jornada o excedencia, no es asumible para las familias en el caso de que implique una reducción de ingresos.

Actualmente, el desafío de la conciliación se sigue entendiendo como un problema de las mujeres trabajadoras, sin embargo, en la realidad que viven las familias, el problema se extiende en la mayoría de los casos a ambos cónyuges. Por tanto, la conciliación requiere un reparto de las obligaciones familiares equilibrado, una transformación de la percepción social del problema y de la cultura de las empresas y para que esto se lleve a cabo, un cambio de los roles de género.

Según datos del INE (2005), más del 18% de las personas ocupadas que se hacen cargo de los hijos o de otras personas dependientes de ellos, desearían poder cambiar la forma de organizar su vida diaria, o bien reduciendo su jornada laboral para poder atender en mayor medida sus obligaciones personales, o bien delegando en terceros estas labores personales para así poder dedicar más tiempo al trabajo. De la misma manera, más de la mitad de las personas que se encuentran en desempleo, ven como un obstáculo para trabajar, el tener que compaginar horarios y condiciones laborales con otras circunstancias personales como las anteriormente mencionadas. Si bien es cierto, que la mayoría de los asalariados, no cree posible el poder cambiar ámbitos de su vida profesional para hacerla más compatible con su vida personal.

En el siguiente apartado se van a examinar las ventajas e inconvenientes de las políticas de conciliación en la empresa.

2.3 VENTAJAS DE APLICAR LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL.

Son muchas las ventajas derivadas de la implementación de políticas de conciliación en una empresa, aunque esas ventajas, según el proyecto “*Madrid, Empresas y conciliación*”, A.D. nº292, integrado dentro de la Iniciativa Comunitaria EQUAL que promueve el Ayuntamiento de Madrid a través del Área de Gobierno de Empleo y Servicios a la Ciudadanía, Dirección General de Igualdad de Oportunidades, cuentan como una barrera principal que es la dificultad para cuantificar esos beneficios, ya que en la mayoría de los casos, la rentabilidad que obtienen las empresas es abundante, pero en términos cualitativos. No obstante, la mayoría de las empresas encuentran, entre otras, las siguientes ventajas por poner en práctica las medidas de conciliación de la vida laboral y personal.

- a) Mejora del clima y motivación laboral: en todas las empresas, cuanto mejor sea el clima laboral, más motivados estarán los empleados, lo que hará que se sientan más identificados con la organización, y que muestren por tanto más compromiso con ella.
- b) Aumento de la productividad: el hecho comentado anteriormente de la mejora del clima laboral y del compromiso de los trabajadores con la empresa y los objetivos, repercute directamente en un aumento de la productividad, ligado a la disminución de las interferencias personales que puedan sufrir los empleados durante su periodo de trabajo.
- c) Reducción de la rotación del personal: una de las pautas que se tienen en cuenta a la hora de medir la satisfacción de los empleados con la organización es la tasa de rotación de los empleados. Cuando mejor sea el clima laboral, motivado por la aplicación de las medidas de conciliación laboral y personal, los trabajadores se encontraran más cómodos en la empresa, por lo que se reducirá su deseo de abandono de la misma, ayudando así a la retención del talento, evitando la pérdida de personas cualificadas e importantes, así como el costoso proceso de

búsqueda y formación de nuevos trabajadores que cubran esas pérdidas.

Prueba de las anteriores ventajas, podemos encontrar una recomendación para las empresas de la mano de Sánchez Vidal, Cegarra-Leiva y Cegarra-Navarro (2010), en su estudio: ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?, que tras realizar un estudio empírico con una muestra compuesta por 511 trabajadores del sector industrial de la Región de Murcia, concluyen que: “Las empresas deben desarrollar, implantar y apoyar el uso de medidas que favorezcan la reducción del conflicto trabajo-vida personal. Al hacerlo, serán recompensados con una fuerza de trabajo más fiel, eficiente y comprometida con su organización.”

A pesar de las ventajas que supone aplicar medidas de conciliación laboral y personal, hay que destacar, que existen muchas barreras para su implantación. En el apartado siguiente serán analizadas.

2.4 BARRERAS DE IMPLANTACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN.

Actualmente, las ventajas competitivas de una empresa están cada vez menos en los activos materiales y más en los activos inmateriales y en las personas, por lo tanto, atraer el talento y aprovechar al máximo su potencial puede ser el elemento que marque la diferencia en los resultados de una empresa, cuanto más si ésta pertenece al sector servicios, donde como ya hemos visto, la importancia de las personas se magnifica.

Ante estos datos y las nuevas formas de pensar que se están instaurando en las empresas en los ámbitos de recursos humanos, nos planteamos una cuestión: ¿Cómo perciben las empresas la existencia de un conflicto trabajo-familia entre sus trabajadores?

Según datos de la Encuesta sobre las Políticas Familiarmente Responsables en España, EOI, (2006), los problemas que más perciben los directivos en sus empleados son el estrés, la sobrecarga de trabajo, el absentismo y la falta de

motivación, sin embargo, se atisba que lo que hace que esos problemas no se corrijan deriva de que todavía no existe un reconocimiento del reto de la conciliación, ya que la mayoría de los directivos lo considera un problema en la esfera del trabajador y no de la empresa. Según datos de esta encuesta, para sesenta de cada cien gestores entrevistados, la empresa tiene responsabilidad en la consecución del equilibrio y la conciliación entre la vida laboral y personal de sus trabajadores, no obstante, el resto de directivos piensa que ese problema no atañe a la organización.

A pesar de las medidas de conciliación explicadas con anterioridad y de sus beneficios, estas medidas se suelen aplicar de forma aislada, es decir, no integradas en una política de conciliación. Sólo una minoría de las empresas recientes, entre las que no encontramos demasiadas empresas turísticas, llevan a cabo políticas de conciliación, y dentro de ellas, sólo la mitad cuenta con medidas para controlar los resultados de la aplicación de ésta política sobre la productividad, sin más, la mayoría piensan que los efectos son positivos, Moreno (2009).

Podemos ver que, las principales causas de que las empresas no hagan uso de las políticas de conciliación son la falta de concienciación de la existencia de una demanda que atender y el desconocimiento de algunos gestores sobre los efectos de las mismas en la empresa. Cuanto más se convierten estas razones en barreras en el caso de las empresas españolas, donde todavía la conciliación de la vida laboral y personal no es una preocupación para las mismas, no están instaladas en el debate empresarial y/o no forma parte de las labores directivas.

Sumado a las anteriores barreras de implantación con las que tiene que hacer frente la política de conciliación, se encuentra la inexistencia de una demanda clara por parte de los trabajadores.

Finalmente, un aspecto que resulta crucial en las barreras de implantación y uso de las medidas de conciliación es la falta de cultura de conciliación en las empresas. Dada la importancia de este factor, se trata en detalle en el siguiente apartado.

2.5 CULTURA DE CONCILIACIÓN EN LA EMPRESA

La cultura de una empresa se podría definir como “la integración de un sistema de valores compartidos, paradigmas, convicciones, normas y creencias que inciden en un comportamiento y una manera de hacer característica y específica para tomar decisiones y solucionar y transformar los problemas latentes”, Acosta, Fernández y Mollón, (2002).

Uno de los retos con los que se encuentra la conciliación en una empresa es el hecho de instaurarse dentro de la cultura de la misma. Si bien es cierto que algunas empresas cuentan con medidas para mejorar la flexibilidad laboral del empleado, como las anteriormente mencionadas (excedencias, incorporación de personas a media jornada...), aun estas medidas no suelen ser utilizadas por una gran mayoría de trabajadores. Creemos que esto se debe a que muchos asalariados creen que su imagen en la empresa se puede ver dañada por parte de los superiores o incluso de los compañeros, si vemos como un privilegio el uso de estas políticas, y aunque en la mayoría de los casos vayan acompañadas de una disminución salarial, existen casos en que se perciben como una ventaja de un trabajador frente a otro. De la misma manera, en la mayoría de los casos, los trabajadores no hacen una demanda clara de sus necesidades a la organización, por lo que se puede dar el caso también de empresas que no utilicen políticas porque piensen que sus trabajadores no las necesitan. Por eso, el paso necesario para que se haga uso de ellas y se promocionen dentro de una empresa es que forme parte de la cultura de la organización, ya que de la misma forma en la que es necesario que la sociedad cambie la percepción de los roles masculinos y femeninos, el hecho de que la empresa abogue por la mejora del equilibrio entre la vida personal y laboral de sus trabajadores significaría un uso más natural de las políticas instauradas en la organización que a la larga, se traduciría en una mejora del clima y la motivación laboral, un aumento de la productividad, una reducción de la rotación de personal y un aumento de la retención de talentos y una reducción del absentismo laboral. Acosta, Fernández y Mollón, (2002).

2.6 LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL DE LOS TRABAJADORES EN EL SECTOR TURÍSTICO

Tal como hemos mencionado anteriormente, las características con las que tradicionalmente ha contado el sector turístico son, entre otras, las largas jornadas de trabajo, la inestabilidad del empleo, la escasa remuneración, el intrusismo laboral o la baja cualificación de algunos trabajadores o la estacionalidad del trabajo.

Creemos, que éstas características podrían dificultar aún más la implantación y el uso de las medidas de conciliación por parte de los empleados del sector turístico. Por esta razón, en este trabajo se plantea realizar un estudio empírico para conocer la situación de la conciliación laboral y personal de los trabajadores de este sector, en concreto, en hoteles de la Región de Murcia.

Con este trabajo se pretende examinar qué efecto tiene el conflicto entre la vida laboral y personal en los trabajadores y en las empresas, qué medidas toman para intentar paliarlo, así cómo qué efecto tienen estas medidas en ellos mismos y en la organización.

CAPITULO 3

ESTUDIO EMPÍRICO

A continuación, encontramos la parte de investigación de este proyecto. Como ya hemos mencionado anteriormente, nuestra pretensión es, basándonos en entrevistas realizadas gracias al apoyo del cuestionario que encontramos adjunto, ver en qué medida afecta el conflicto vida privada y personal en los trabajadores de hoteles de negocios.

El objetivo del estudio empírico, es por tanto, entender en qué medida se da este choque entre ambas facetas de la vida de los trabajadores, el conocimiento de los mismos sobre las medidas de conciliación y el uso de éstas, como se concibe el mismo en las empresas en las que ellos trabajan, y como se manifiesta en estos trabajadores este conflicto: deseo de abandonar la empresa, compromiso con la misma...

3.1 METODOLOGÍA

- Cuestionario:

El cuestionario en el que nos hemos apoyado para realizar las entrevistas consta de cuatro partes. La primera son preguntas personales que nos ayudan a conocer al entrevistado: sexo, edad, estudios realizados, tipo de contrato, años en la empresa...

En segundo lugar, mediante cuatro preguntas, dos abiertas y dos de mostrar el grado de acuerdo o desacuerdo, encontramos cómo los propios trabajadores conciben el conflicto vida personal y vida privada, así como que métodos utilizan para paliarlo.

A continuación, trece preguntas, todas de respuesta libre excepto una de medición de acuerdo y desacuerdo, vemos si los trabajadores conocen las medidas de conciliación, si las han utilizado o no, si las utilizarían en el futuro,

qué repercusión tendrían en ellos y cómo creen que otros compañeros y superiores valorarían el hecho de que las utilizaran.

Por último, intentamos averiguar cuál es el papel de la empresa en el conflicto vida personal y privada. El apoyo al uso de las medidas de conciliación, la imagen del conflicto en el seno de la empresa, y qué medidas se emplean actualmente. A raíz de esta información se intenta extraer mediante las siete últimas cuestiones la relación del empleado con la empresa: grado de motivación con su trabajo, implicación, satisfacción y deseo de abandono.

- Recogida de la información:

La media de duración de cada entrevista ha sido de veinte minutos. Todas las entrevistas se han realizado en lugares tranquilos, y siempre que el trabajador ha terminado su turno de trabajo, intentando así que se mostraran lo más relajados posible a la hora de responder nuestras preguntas.

Todas las entrevistas se han realizado entre los meses de mayo y junio, tal como apuntaban los trabajadores, el inicio del fin de la temporada de los viajes de negocios, con la intención de que pudieran hacer un balance de la temporada pasada.

- La muestra:

Todos los trabajadores pertenecen a uno de los cuatro hoteles en los que se ha basado el estudio: dos en Cartagena, uno en Murcia y otro en Almería. Todos los hoteles son de ciudad, tal como nos transmiten los trabajadores, el tipo de turismo con el que cuentan es de negocios, obtienen su mayor ocupación entre semana, sus clientes suelen ser empresarios y todos ellos cuentan además con salas de celebraciones para eventos y banquetes, así como con restaurante abierto al público. Los cuatro hoteles pertenecen a cadenas hoteleras, ninguno es independiente.

La muestra se ha elegido intentando conocer las opiniones de trabajadores de diferentes rangos y departamentos, pero que contaran con un ambiente de trabajo similar (por ello que los hoteles tengan la misma actividad principal).

Entre los trabajadores encontramos a dos recepcionistas, dos camareras de pisos, una directora, cinco jefes de departamento, un cocinero, un ayudante de cocina y dos camareros, en total seis hombres y ocho mujeres.

En la siguiente tabla se muestra la distribución de la muestra por edad y género.

	MUJERES	HOMBRES
MENOS DE 25 AÑOS	1	
DE 25 A 30 AÑOS	1	1
DE 30 A 35 AÑOS	2	
DE 35 A 40 AÑOS	1	2
DE 40 A 45 AÑOS		2
DE 45 A 50 AÑOS		
DE 50 A 55 AÑOS	3	1

TABLA 1: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR SEXO Y EDAD.

En cuanto al estado civil, encontramos que más de un 78% de los trabajadores de la muestra está casado/a o vive en pareja, más de un 14% está separado/a, divorciado/a o viudo/a, y el resto (sólo un trabajador de la muestra) está soltero/a.

Sólo dos de los catorce trabajadores no tiene hijos.

Se han realizado entrevistas a los trabajadores, en lugar de sólo cuestionarios ya que entendemos que el mayor valor que podemos extraer de ellas es la información cualitativa que los trabajadores puedan aportar según sus situaciones laborales y personales sobre el tema de la conciliación. La encuesta, por tanto, cuenta como hemos mencionado, con muchas preguntas abiertas que facilitan que los encuestados puedan expresar y justificar sus respuestas.

Hemos seleccionado siete preguntas principales en el cuestionario, siendo éstas : ¿Su vida laboral afecta a su vida personal?, ¿Su vida personal afecta a su vida laboral?, ¿Conoce las medidas de conciliación, las ha utilizado?, ¿El uso de las prácticas de conciliación puede perjudicar su desarrollo profesional?, ¿El uso de las prácticas de conciliación puede perjudicar la imagen que sus compañeros tienen de usted?, ¿En su empresa se apoya/fomenta el uso de las prácticas de conciliación? y ¿Se cambiaría de empresa si tuviera mejores condiciones para conciliar su vida laboral y personal?. De ésta forma, tras una breve descripción del perfil del entrevistado, se conocerá su opinión sobre estas cuestiones con la información distribuida en tablas elaboradas para su mejor comprensión. En el caso de “Dirección”, hemos redactado sus respuestas ya que sólo se trata de un trabajador.

3.2 ANÁLISIS DE LOS DATOS

A continuación ofrecemos el análisis de los datos obtenidos en las entrevistas. Con el fin de entender mejor cómo afecta el conflicto trabajo – vida personal en los trabajadores, el análisis de los resultados se ha dividido según los diferentes rangos que ocupan los mismos en el organigrama de un hotel, de esta forma, encontraremos tres niveles diferenciados:

1. DIRECTOR
2. JEFES DE DEPARTAMENTO
3. TRABAJADORES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS

a) Dirección.

Hemos entrevistado a un trabajador que ocupa el cargo de directivo. En este caso, es una mujer de 34 años, casada y con dos hijos, cuenta con estudios de Máster/doctorado, y su cónyuge trabaja también.

¿Su vida laboral afecta a su vida personal?, ¿Su vida personal afecta a su vida laboral? ella considera, que la presión laboral no afecta a su vida personal, al

igual que su trabajo no le coarta a la hora de disfrutar de su tiempo personal. De la misma manera, su situación personal no afecta de ninguna forma a su trabajo.

¿Conoce las medidas de conciliación, las ha utilizado? No conoce claramente qué son las medidas de conciliación laboral, piensa que los principales destinatarios son los niños y no están disponibles en la empresa en la que es trabajadora, por lo que no las solicitaría.

Todos los trabajadores en su empresa pueden acogerse a excedencias para cuidar a familiares enfermos o personas dependientes, así como a días extras de vacaciones sin sueldo, y algunos tienen horarios flexibles o semanas comprimidas, éstas son las únicas prácticas de conciliación que se llevan a cabo en su empresa.

Ella sólo ha utilizado el horario flexible de entrada y salida del trabajo, y es la única a la que se querría acoger a corto plazo.

¿El uso de las prácticas de conciliación puede perjudicar su desarrollo profesional?, ¿El uso de las prácticas de conciliación puede perjudicar la imagen que sus compañeros tienen de usted?, De alguna manera piensa que el uso de las prácticas de conciliación puede perjudicar su desarrollo profesional o hacer que los compañeros la valoren menos, ya que cree que cada uno es responsable de los actos de su vida privada, y éstos no deben interferir en su trabajo (“el trabajador no puede dejar que su vida privada interfiera en su trabajo y luego acogerse a éstas prácticas para remediarlo, es normal que eso esté mal considerado por responsables y compañeros”).

¿En su empresa se apoya/fomenta el uso de las prácticas de conciliación? En su empresa no se fomenta el uso de éstas prácticas, ya que piensa que es algo íntimo y personal.

¿Se cambiaría de empresa si tuviera mejores condiciones para conciliar su vida laboral y personal? Está satisfecha en su puesto de trabajo, no lo cambiaría ni trabajaría más duro si contara con más medidas de conciliación.

b) Jefes de departamento.

En segundo lugar encontramos los puestos intermedios del organigrama de un hotel, los responsables de los departamentos. En la siguiente tabla se presentan los datos personales de los encuestados:

	SEXO Y EDAD	ESTADO CIVIL	HIJOS	NIVEL DE ESTUDIOS
JEFE DE RECEPCIÓN	HOMBRE 38 AÑOS	CASADO	NO	MÁSTER
RESPONSABLE DE CONTABILIDAD	MUJER 54 AÑOS	SEPARADA	2	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS
RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS	MUJER 50 AÑOS	CASADA	2	MÁSTER
JEFE DE MANTENIMIENTO	HOMBRE 53 AÑOS	CASADO	2	FORMACIÓN PROFESIONAL
JEFE DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL	MUJER 38 AÑOS	CASADA	2	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS

TABLA 2: CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS ENCUESTADOS "JEFES DE DEPARTAMENTOS".

Jefe de Recepción:

Encontramos a un hombre casado de 38 años, sin hijos y con estudios de Máster. Lleva doce años trabajando para la empresa y su contrato es indefinido.

PREGUNTA	RESPUESTA	JUSTIFICACIÓN SI PROCEDE
¿SU VIDA LABORAL AFECTA A SU VIDA PERSONAL?	Sí.	A menudo me llevo las preocupaciones laborales a casa.
¿SU VIDA PERSONAL AFECTA A SU VIDA LABORAL?	No	No influye sobre cómo realizo mi trabajo.
¿CONOCE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN, LAS HA UTILIZADO?	Sí, ayuda a conciliar la vida privada y laboral al trabajador.	He utilizado las vacaciones flexibles.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR SU DESARROLLO PROFESIONAL?	No	Ya que si haces uso de ellas es por necesidad.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR LA IMAGEN QUE SUS COMPAÑEROS TIENEN DE USTED?	No	En todo caso puede causar alguna envidia puntual.
¿EN SU EMPRESA SE APOYA/FOMENTA EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN?	Sí	Porque si los trabajadores están bien, trabajan mejor.
¿SE CAMBIARÍA DE EMPRESA SI TUVIERA MEJORES CONDICIONES PARA CONCILIAR SU VIDA LABORAL Y PERSONAL?	No	Hoy en día, pesa más el salario que otras condiciones laborales.

TABLA 3: PERCEPCIONES DEL JEFE DE RECEPCIÓN.

Responsable de Contabilidad:

Vemos ahora las percepciones de una mujer, separada de 54 años y con dos hijos .Cuenta con estudios universitarios, su contrato laboral es indefinido, y lleva 17 años trabajando para el mismo hotel.

PREGUNTA	RESPUESTA	JUSTIFICACIÓN SI PROCEDE
¿SU VIDA LABORAL AFECTA A SU VIDA PERSONAL?	No	Intenta dejar las preocupaciones en el trabajo.
¿SU VIDA PERSONAL AFECTA A SU VIDA LABORAL?	No	Sólo en algún momento puntual en el que tiene un problema personal
¿CONOCE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN, LAS HA UTILIZADO?	Sí, ayudas a los trabajadores para reducir el estrés, días libres, excedencias...	En una ocasión utilicé una excedencia para cuidar a un familiar.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR SU DESARROLLO PROFESIONAL?	Sí	Los responsables pueden ver en ti poco compromiso con la empresa si haces uso de ellas
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR LA IMAGEN QUE SUS COMPAÑEROS TIENEN DE USTED?	Si	Si existe competencia interna por ascensos o otras cuestiones
¿EN SU EMPRESA SE APOYA/FOMENTA EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN?	No	Creo que se estudia cada caso, pero no se fomenta el uso
¿SE CAMBIARÍA DE EMPRESA SI TUVIERA MEJORES CONDICIONES PARA CONCILIAR SU VIDA LABORAL Y PERSONAL?	No	

TABLA 4: PERCEPCIONES DEL RESPONSABLE DE CONTABILIDAD.

Responsable de Recursos Humanos:

Ella es una mujer de 50 años, casada y con dos hijos. Tiene estudios de Máster, lleva nueve años trabajando y su contrato es indefinido.

PREGUNTA	RESPUESTA	JUSTIFICACIÓN SI PROCEDE
¿SU VIDA LABORAL AFECTA A SU VIDA PERSONAL?	No	En ningún sentido
¿SU VIDA PERSONAL AFECTA A SU VIDA LABORAL?	No	En ningún sentido
¿CONOCE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN, LAS HA UTILIZADO?	Acciones que hacen las empresas que pueden para ayudar al trabajador	Utilizo el horario flexible de entrada y salida.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR SU DESARROLLO PROFESIONAL?	En algunos casos.	Depende de las circunstancias de la empresa o el tipo de trabajo.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR LA IMAGEN QUE SUS COMPAÑEROS TIENEN DE USTED?	Es posible	Porque algunas situaciones por las que hacen falta las prácticas se pueden elegir.
¿EN SU EMPRESA SE APOYA/FOMENTA EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN?	No	Pero se respeta a quién la necesita y se le ayuda si es posible.
¿SE CAMBIARÍA DE EMPRESA SI TUVIERA MEJORES CONDICIONES PARA CONCILIAR SU VIDA LABORAL Y PERSONAL?	No	

TABLA 5: PERCEPCIONES DEL RESPONSABLE DE RRHH.

Jefe de Mantenimiento:

Encontramos aquí a un hombre casado y con dos hijos, de 53 años, con estudios de FP. Lleva diez años trabajando para esta empresa y su contrato es indefinido.

PREGUNTA	RESPUESTA	JUSTIFICACIÓN SI PROCEDE
¿SU VIDA LABORAL AFECTA A SU VIDA PERSONAL?	Sí, muchas veces	Me hace que me preocupe y me altere en mi tiempo libre (llamadas...)
¿SU VIDA PERSONAL AFECTA A SU VIDA LABORAL?	No	
¿CONOCE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN, LAS HA UTILIZADO?	Sí, algunas	He utilizado los días libres sin sueldo y las vacaciones flexibles.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR SU DESARROLLO PROFESIONAL?	Sí	Tus superiores te ven como una persona poco responsable.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR LA IMAGEN QUE SUS COMPAÑEROS TIENEN DE USTED?	Sí	Puede hacer que trabajes menos en las mismas condiciones, eso crea envidias.
¿EN SU EMPRESA SE APOYA/FOMENTA EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN?	No	No se invita a los trabajadores a que hagan uso de ellas.
¿SE CAMBIARÍA DE EMPRESA SI TUVIERA MEJORES CONDICIONES PARA CONCILIAR SU VIDA LABORAL Y PERSONAL?	Sí	Si el sueldo fuera menos me lo pensaría, pero no lo descartaría.

TABLA 6: PERCEPCIONES DEL JEFE DE MANTENIMIENTO.

Jefe del departamento comercial:

Esta trabajadora es una mujer, casada y con dos hijos de 38 años. Cuenta con estudios universitarios, lleva nueve años en la empresa y es indefinida.

PREGUNTA	RESPUESTA	JUSTIFICACIÓN SI PROCEDE
¿SU VIDA LABORAL AFECTA A SU VIDA PERSONAL?	Sí	Muchas veces las preocupaciones me producen cansancio, y llego a casa con ganas únicamente de dormir y descansar.
¿SU VIDA PERSONAL AFECTA A SU VIDA LABORAL?	No	Intento centrarme en el trabajo cuando estoy en él.
¿CONOCE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN, LAS HA UTILIZADO?	Sí, son ayudas de la empresa para poder compaginar el trabajo con la familia de manera adecuada.	He utilizado el permiso de maternidad y los días libres por matrimonio.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR SU DESARROLLO PROFESIONAL?	No	Aunque erróneamente se puede confundir con falta de compromiso con la empresa.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR LA IMAGEN QUE SUS COMPAÑEROS TIENEN DE USTED?	En algunos casos	Creo que se pueden interpretar como favoritismos con algunos trabajadores.
¿EN SU EMPRESA SE APOYA/FOMENTA EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN?	Sí	Pienso que siempre que la situación del trabajador lo requiere se conceden, así que si se apoyan
¿SE CAMBIARÍA DE EMPRESA SI TUVIERA MEJORES CONDICIONES PARA CONCILIAR SU VIDA LABORAL Y PERSONAL?	No	Estoy muy comprometida con ésta empresa.

TABLA 7: PERCEPCIONES DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL.

c) Trabajadores de los diferentes departamentos.

En último lugar encontramos los trabajadores de los diferentes departamentos de un hotel, los responsables de los departamentos. En la siguiente tabla se presentan los datos personales de los encuestados:

	SEXO Y EDAD	ESTADO CIVIL	HIJOS	NIVEL DE ESTUDIOS
RECEPCIONISTA 1	HOMBRE 36 AÑOS	CASADO	1	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS
RECEPCIONISTA 2	MUJER 24 AÑOS	SOLTERA	NO	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS
CAMARERA DE PISOS 1	MUJER 32 AÑOS	CASADA	2	BACHILLER
CAMARERA DE PISOS 2	MUJER 51 AÑOS	SEPARADA	2	PRIMARIA
COCINERO	HOMBRE 44 AÑOS	CASADO	3	FORMACIÓN PROFESIONAL
AYUDANTE DE COCINA	MUJER 28 AÑOS	CASADA	1	FORMACIÓN PROFESIONAL
CAMARERO 1	HOMBRE 27 AÑOS	CASADO	1	PRIMARIA
CAMARERO 2	HOMBRE 44 AÑOS	CASADO	3	FORMACIÓN PROFESIONAL

TABLA 8: CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LOS ENCUESTADOS "TRABAJADORES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS".

Recepcionista 1:

Este trabajador es un hombre de 36 años, casado y con un hijo, tiene estudios universitarios y lleva cuatro años trabajando en la empresa, con contrato indefinido.

PREGUNTA	RESPUESTA	JUSTIFICACIÓN SI PROCEDE
¿SU VIDA LABORAL AFECTA A SU VIDA PERSONAL?	Sí	Tengo muy poco tiempo para disfrutar de mi familia debido a mi horario de trabajo
¿SU VIDA PERSONAL AFECTA A SU VIDA LABORAL?	No	Desarrollo mi trabajo sin mezclarlo con mi vida personal
¿CONOCE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN, LAS HA UTILIZADO?	No	
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR SU DESARROLLO PROFESIONAL?	No	Puede surgirme la necesidad de utilizarlas.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR LA IMAGEN QUE SUS COMPAÑEROS TIENEN DE USTED?	No	En algún momento todos los trabajadores podemos tener la necesidad de utilizar alguna de las prácticas de conciliación a lo largo de nuestra carrera profesional.
¿EN SU EMPRESA SE APOYA/FOMENTA EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN?	Sí	Generalmente la empresa se involucra en el bienestar del trabajador.
¿SE CAMBIARÍA DE EMPRESA SI TUVIERA MEJORES CONDICIONES PARA CONCILIAR SU VIDA LABORAL Y PERSONAL?	Si me mejoraran las condiciones sí, pero no si el sueldo es menor.	

TABLA 9: PERCEPCIONES DEL RECEPCIONISTA 1

Recepcionista 2:

Encontramos aquí a una mujer soltera y sin hijos de 24 años. Tiene estudios universitarios, lleva menos de un año trabajando en esta empresa y su contrato es temporal.

PREGUNTA	RESPUESTA	JUSTIFICACIÓN SI PROCEDE
¿SU VIDA LABORAL AFECTA A SU VIDA PERSONAL?	Sí	Trabajo en verano, así que paso casi todo el tiempo libre descansando, tengo poco tiempo para el ocio.
¿SU VIDA PERSONAL AFECTA A SU VIDA LABORAL?	No	Para nada, en ese sentido separo muy bien ambas vidas
¿CONOCE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN, LAS HA UTILIZADO?	Sí, mejoran el aprovechamiento del tiempo, ayudan al reparto vida – trabajo	No he utilizado ninguna, llevo sólo unos meses en la empresa.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR SU DESARROLLO PROFESIONAL?	No	Creo que cada uno puede tener circunstancias difíciles y hacer uso de ellas, no son un privilegio.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR LA IMAGEN QUE SUS COMPAÑEROS TIENEN DE USTED?	No	Por la misma razón que la anterior.
¿EN SU EMPRESA SE APOYA/FOMENTA EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN?	No	No es un tema de conversación en la empresa, imagino que los casos se estudian individualmente sin publicarlo a los demás
¿SE CAMBIARÍA DE EMPRESA SI TUVIERA MEJORES CONDICIONES PARA CONCILIAR SU VIDA LABORAL Y PERSONAL?	Sí, pero no por menos dinero.	

TABLA 10: PERCEPCIONES DEL RECEPCIONISTA 2.

Camarera de pisos 1:

Esta trabajadora es una mujer casada y con dos hijos de 32 años. Tiene estudios de Bachiller, lleva cuatro años en el hotel, y tiene contrato indefinido.

PREGUNTA	RESPUESTA	JUSTIFICACIÓN SI PROCEDE
¿SU VIDA LABORAL AFECTA A SU VIDA PERSONAL?	Sí, mucho	Estoy más cansada, tengo peor humos, son muchas horas en un trabajo muy duro.
¿SU VIDA PERSONAL AFECTA A SU VIDA LABORAL?	Sí	La falta de tiempo con mi familia y de descanso hace que culpe a mi trabajo de todos los problemas que tengo.
¿CONOCE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN, LAS HA UTILIZADO?	No	
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR SU DESARROLLO PROFESIONAL?	Sí	Los jefes te ven con desinterés
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR LA IMAGEN QUE SUS COMPAÑEROS TIENEN DE USTED?	Sí	Los compañeros te consideran más vaga y siempre creen que existen alternativas para solucionar los problemas sin solicitar una medida de conciliación.
¿EN SU EMPRESA SE APOYA/FOMENTA EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN?	No	Porque poca gente los utiliza, sólo jefes de departamento y dirección.
¿SE CAMBIARÍA DE EMPRESA SI TUVIERA MEJORES CONDICIONES PARA CONCILIAR SU VIDA LABORAL Y PERSONAL?	Sí	

TABLA 11: PERCEPCIONES DE CAMARERA DE PISOS 1.

Camarera de pisos 2:

Esta mujer tiene 51 años, está separada y tiene dos hijos. Sus estudios son de primaria, lleva doce años en la empresa con contrato indefinido.

PREGUNTA	RESPUESTA	JUSTIFICACIÓN SI PROCEDE
¿SU VIDA LABORAL AFECTA A SU VIDA PERSONAL?	Sí	Me deja poco tiempo libre
¿SU VIDA PERSONAL AFECTA A SU VIDA LABORAL?	No	
¿CONOCE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN, LAS HA UTILIZADO?	No	
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR SU DESARROLLO PROFESIONAL?	Sí	De cara a los jefes te conviertes en alguien que siempre se queja y tiene problemas.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR LA IMAGEN QUE SUS COMPAÑEROS TIENEN DE USTED?	En algunos casos	Si es por cuidado de enfermos quizás no, pero por ejemplo si es por estrés, está mal visto.
¿EN SU EMPRESA SE APOYA/FOMENTA EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN?	No	En unos días libres para cuidar a mi hijo hospitalizado me pidieron discreción.
¿SE CAMBIARÍA DE EMPRESA SI TUVIERA MEJORES CONDICIONES PARA CONCILIAR SU VIDA LABORAL Y PERSONAL?	Sí	Aunque me da miedo de la nueva adaptación y no lo haría por menos sueldo.

TABLA 12: PERCEPCIONES DE CAMARERA DE PISOS 2.

Cocinero:

El cocinero es un hombre de 44 años, tiene tres hijos y está casado. Cuenta con estudios de FP, lleva once años en la empresa y tiene contrato indefinido.

PREGUNTA	RESPUESTA	JUSTIFICACIÓN SI PROCEDE
¿SU VIDA LABORAL AFECTA A SU VIDA PERSONAL?	Sí	Mal humor, cansancio, preocupaciones, estrés...
¿SU VIDA PERSONAL AFECTA A SU VIDA LABORAL?	Sí	Los hijos, la hipoteca, los problemas familiares...
¿CONOCE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN, LAS HA UTILIZADO?	No exactamente	
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR SU DESARROLLO PROFESIONAL?	En algunos casos sí.	Si es por causa mayor sí, pero si es por mejorar tu vida personal puede parecer falta de interés.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR LA IMAGEN QUE SUS COMPAÑEROS TIENEN DE USTED?	No	Creo que no, porque esas necesidades las podríamos tener todos.
¿EN SU EMPRESA SE APOYA/FOMENTA EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN?	No demasiado	Como en todas las empresas, imagino.
¿SE CAMBIARÍA DE EMPRESA SI TUVIERA MEJORES CONDICIONES PARA CONCILIAR SU VIDA LABORAL Y PERSONAL?	Sí, pero sólo si me ofrecieran mejor sueldo.	

TABLA 13: PERCEPCIONES DEL COCINERO.

Ayudante de cocina:

Encontramos en este puesto a una mujer que vive en pareja y con un hijo, tiene 28 años, y estudios de FP. Lleva menos de un año en la empresa y su contrato es temporal.

PREGUNTA	RESPUESTA	JUSTIFICACIÓN SI PROCEDE
¿SU VIDA LABORAL AFECTA A SU VIDA PERSONAL?	Sí,	Por el poco tiempo que me permite estar con mis seres queridos.
¿SU VIDA PERSONAL AFECTA A SU VIDA LABORAL?	No	
¿CONOCE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN, LAS HA UTILIZADO?	Algunas, como las bajas por maternidad, paternidad...	Nunca las he utilizado, ya que soy trabajador temporal en esta empresa.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR SU DESARROLLO PROFESIONAL?	Sí	Tengo un contrato temporal, y con toda la gente que hay en el paro, si das problemas te sustituyen.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR LA IMAGEN QUE SUS COMPAÑEROS TIENEN DE USTED?	Sí	Los trabajadores pueden pensar que tienen preferencia conmigo.
¿EN SU EMPRESA SE APOYA/FOMENTA EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN?	Creo que no	Sólo los jefes lo hacen en la empresa.
¿SE CAMBIARÍA DE EMPRESA SI TUVIERA MEJORES CONDICIONES PARA CONCILIAR SU VIDA LABORAL Y PERSONAL?	Sí, por supuesto	Si el sueldo es más bajo creo que no.

TABLA 14: PERCEPCIONES DEL AYUDANTE DE COCINA.

Camarero 1:

Este trabajador tiene 27 años, vive en pareja y tiene un hijo, sus estudios son de primaria, su contrato es indefinido y lleva cuatro años en esta empresa.

PREGUNTA	RESPUESTA	JUSTIFICACIÓN SI PROCEDE
¿SU VIDA LABORAL AFECTA A SU VIDA PERSONAL?	Sí	Trabajo todos los fines de semana, salgo tarde por las noches...no puedo pasar casi tiempo con mi familia
¿SU VIDA PERSONAL AFECTA A SU VIDA LABORAL?	Sí	Por ejemplo, si mi hijo no duerme por la noche, llego cansado al trabajo...
¿CONOCE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN, LAS HA UTILIZADO?	No	
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR SU DESARROLLO PROFESIONAL?	Sí	Con la crisis, hay mucha gente sin problemas dispuesta a trabajar, no aguantan que te quejes.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR LA IMAGEN QUE SUS COMPAÑEROS TIENEN DE USTED?	Sí	Menos compromiso con la empresa, favoritismo...
¿EN SU EMPRESA SE APOYA/FOMENTA EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN?	No	No se habla en reuniones, no te lo dicen en la contratación...
¿SE CAMBIARÍA DE EMPRESA SI TUVIERA MEJORES CONDICIONES PARA CONCILIAR SU VIDA LABORAL Y PERSONAL?	Sí	

TABLA 15: PERCEPCIONES DEL CAMARERO 1.

Camarero 2:

Este trabajador es un hombre de 44 años casado, con tres hijos y estudios de FP. Su contrato es indefinido y lleva siete años en la empresa.

PREGUNTA	RESPUESTA	JUSTIFICACIÓN SI PROCEDE
¿SU VIDA LABORAL AFECTA A SU VIDA PERSONAL?	Sí	Poca atención a mis hijos y esposa por falta de tiempo, cansancio, preocupaciones...
¿SU VIDA PERSONAL AFECTA A SU VIDA LABORAL?	No	A veces te vienen pensamientos personales en horas de trabajo, pero creo que eso es inevitable.
¿CONOCE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN, LAS HA UTILIZADO?	Sí	He utilizado cambios de turno, y permiso por enlace.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR SU DESARROLLO PROFESIONAL?	Creo que sí	Aunque no dejo de ser buen trabajador porque en algún momento necesite hacer uso de ellas.
¿EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN PUEDE PERJUDICAR LA IMAGEN QUE SUS COMPAÑEROS TIENEN DE USTED?	No	Creo que los compañeros lo entenderían, ya que les puede pasar a ellos igual.
¿EN SU EMPRESA SE APOYA/FOMENTA EL USO DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN?	No	Depende de cada caso y con cada trabajador se actúa de una manera u otra.
¿SE CAMBIARÍA DE EMPRESA SI TUVIERA MEJORES CONDICIONES PARA CONCILIAR SU VIDA LABORAL Y PERSONAL?	En estos momentos de crisis e incertidumbre no.	

TABLA 16: PERCEPCIONES DEL CAMARERO 2.

3.3 REFLEXIONES

Tras analizar toda la información expuesta anteriormente, podemos concluir:

- Once de los catorce trabajadores encuestados afirman que su vida laboral afecta a su vida personal, el trabajador directivo afirma que no, tres de los cinco jefes de departamento afirman que sí, y todos los trabajadores de los diferentes departamentos afirman que sí. De esta pregunta podemos extraer que a mejores condiciones laborales, menor problema en la vida personal del trabajador motivado por su situación laboral.
- Sólo tres de los trabajadores afirma que su situación personal afecta a su vida laboral. Los tres trabajadores de la muestra que lo afirman pertenecen al grupo de trabajadores de los departamentos. Extraemos como conclusión de éste resultado que los trabajadores, en la mayoría de los casos, no varían su manera de trabajar por su situación personal, y en los momentos puntuales en los que sí afecta, encontramos que es más frecuente cuando más bajo estás en el organigrama del hotel.
- Ocho de los catorce trabajadores conoce las medidas de conciliación y las ha utilizado alguna vez. Tal cómo se puede observar en los comentarios de los trabajadores, en algunos casos no lo tienen demasiado claro. El hecho de que seis de los trabajadores no las conozcan o las utilicen nos hace pensar que no se les da la importancia merecida teniendo en cuenta los beneficios que reporta tanto al trabajador como a la empresa y a la sociedad.
- La mayoría de los trabajadores creen que el uso de las prácticas de conciliación puede perjudicarle en su carrera profesional y en sus relaciones con los compañeros, diez de cada catorce y nueve de cada catorce respectivamente. Estas respuestas nos muestran, que tal como hemos comentado en la parte teórica del presente trabajo, no están

concebidas en las empresas como medidas positivas para todos, no forman parte de la cultura de la misma, y la demanda de las mismas por parte de los trabajadores no se produce de manera clara, y no se ve como algo positivo por los compañeros. En la mayoría de las entrevistas realizadas a los trabajadores de los departamentos, nos comentan que la crisis que estamos viviendo hace que el económico sea el único incentivo que tienen los trabajadores, a la vez que intentan no “molestar” a la empresa haciendo uso de las prácticas mencionadas.

- Sólo tres de los trabajadores creen que en su empresa se fomenta y se apoya el uso de las medidas de conciliación (entre estos tres trabajadores no encontramos al perteneciente a la dirección del hotel, y sólo a un trabajador de departamento). Creemos que resulta imposible que se produzca un cambio de la visión general tanto del conflicto como de las soluciones si no se integra dentro de la cultura de la empresa.
- La mayoría de los trabajadores han respondido “sí” a la pregunta de si cambiarían de empleo si se les ofrecieran unas mejores condiciones de conciliación de su vida laboral – personal. Pero matizan que las condiciones salariales son las que priman en su situación actual, sólo en el caso de la camarera de pisos 1, lo aceptaría aún con reducción de sueldo.

CAPITULO 4

CONCLUSIONES FINALES

Tras la elaboración de este trabajo, tanto su parte teórica con empírica, podemos extraer diferentes conclusiones, de las cuales algunas eran hipótesis, y otras se han formado en la elaboración del mismo, tras el estudio de los diferentes autores, y la opinión de los trabajadores encuestados.

En primer lugar, cabe resaltar, que a nuestro parecer, las medidas de conciliación aisladas, es decir, una baja por enfermedad de un familiar, o una reducción de jornada en un momento determinado, no son nada por sí mismas si no están integradas dentro de una cultura de conciliación en una empresa.

Los directivos, en muchos casos no estudian los beneficios que se puedan extraer, y las aplican sólo en casos determinados, al igual que los trabajadores no hacen una demanda clara de ellas, por miedo, en la mayoría de los casos a las represalias que puedan tener por parte de compañeros y supervisores.

Creemos que se debe llevar a cabo un cambio en esta percepción, y que al integrarse dentro de la cultura de la empresa, no se vea nunca como algo negativo, para que así los trabajadores dispongan de ellas con libertad cuando lo necesiten, y los directivos obtengan así las ventajas que conlleva su aplicación, como el aumento de la motivación y el compromiso de los empleados y la disminución de su deseo de abandono de la empresa.

Creemos en parte, que esa falta de integración de las políticas de conciliación de la vida personal y laboral en la cultura de la empresa, es debida al desconocimiento general que existe de ellas. Hemos encontrado, que la mayoría de los trabajadores, no conocen los derechos con los que cuentan gracias a su convenio, así como en la mayoría de los casos, si conocen sus obligaciones laborales. Se sigue viendo una baja laboral, o un permiso de

flexibilidad en el trabajo como un privilegio, cuando es algo a lo que los trabajadores tienen derecho por ley.

Los momentos de crisis por los que atravesamos tampoco ayudan a mejorar la involucración de las medidas de conciliación en la cultura empresarial. A menudo, los trabajadores se sienten presionados por el aumento del paro y la competencia, por lo que creen que demandar las medidas que creen necesarias para acabar con el conflicto entre su vida privada y personal, no hace más que perjudicarles de cara a sus compañeros y responsables, mostrándoles como trabajadores menos comprometidos y más “molestos”. En la mayoría de los casos, tal como hemos podido ver en los testimonios de los entrevistados, evitan hacer uso de ellas, para no ver mermarse su posición laboral.

El sector turístico en particular, tal como hemos podido observar en la parte teórica de éste trabajo, cuenta con características que dificultan aún más la aplicación de medidas y buenas prácticas que ayuden a paliar el choque entre la vida personal y privada de sus trabajadores. Son los trabajadores de empresas e instituciones turísticas unos de los mayores concededores de este problema, a los que a la crisis que mencionábamos que coartaba a que los trabajadores demanden las medidas, se les une el intrusismo laboral del sector y la estacionalidad entre otros factores, haciendo que sufran, tal como hemos podido comprobar en la parte empírica del trabajo, en un alto grado la falta de conciliación.

Creemos importante que la política de conciliación se instaure dentro de la cultura de las empresas, lo que repercutirá en trabajadores más comprometidos, con un menor deseo de abandono de la empresa, y por tanto más eficientes, lo que reportará beneficios a las mismas, pero pensamos que para que esto sea posible, es necesario también que la conciliación laboral y personal forme parte de la cultura social del país, que se eliminen los tradicionales roles masculinos y femeninos, y que en un panorama de igualdad y derechos, podamos avanzar hacia la mejora de la calidad de vida de todas las personas.

Bibliografía

- Acosta, A., Fernández, N. y Mollón, M. (2002): Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería, Prentice Hall, Madrid.
- Calle, M. y Ortiz, M. (2004): Fundamentos de recursos humanos, Pearson, Madrid.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S.E y Schuler, R. S. (2007): La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. 3ª ed., McGraw Hill.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001): Gestión de recursos humanos. Prentice-Hall. 3ª Edición.
- Pardo, M. y Luna, R. (2007): Recursos Humanos para Turismo, Prentice Hall, Madrid
- Sastre Castillo, M.A. y Aguilar Pastor, E.M. (2003): Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico. 1ª ed., McGraw Hill.
- Werther, W. B. (2008): Administración de personal y recursos humanos. McGrawHill. 1ª Edición.
- Chiavenato, I. (2008): Administración de los recursos humanos. McGrawHill. 8ª Edición.
- Lengnick-Hall, M.L. y Lengnick-II, C.A. (2003): Human resource management in the knowledge Economy. New challenges, new role y new capabilities. Berret Koehler.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L S., y Drake, B. (2009): "Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field," Human Resource Management Review. 19(2): 64-85.
- Sánchez-Vidal, M.E., Cegarra-Leiva, D., Cegarra-Navarro, J.G. (2010): ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa? Universia Business Review, primer trimestre 2011 ISSN: 1698-5117.
- Mañas, E., Garrido, R. (2008): La compatibilidad entre trabajo y vida personal. Un nuevo reto para las empresas españolas. Economía industrial, ISSN 0422-2784, Nº 367.
- Landwerlin, G., García, C., Luque, M.A., Ayuso, L. (2008): Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España, Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración, ISSN 1137-5868, Nº 71, 2008 (Ejemplar dedicado a: Economía y sociología) , págs. 15-33
- Carrasquer, P., Martín, 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 2005, 23, num. 1 131-150.
- Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra AMEDNA (2010): Guía para PYMES en conciliación de la vida laboral, familiar y personal, Una herramienta para la competitividad
- Secretaría Confederal de la Mujer de CCOO y Gabinete Jurídico Confederal de CCOO, (2010): CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL Derechos laborales y prestaciones de Seguridad Social
- Consejo Económico y Social de Aragón (2011): Organización del trabajo, conciliación y absentismo, Estudio dirigido por Jesús Clemente López, Universidad de Zaragoza
- LEY 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.

Caballero Bellido, M., Infopolis .S.L. (2010): Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: Buenas prácticas.

León, C., Chinchilla, N. (2010): Conciliación laboral y familiar: ¿es posible en tiempos de crisis?

López-Guzmán, T.J., Sánchez, S.M., Nascimento, M.M., (2010): La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos. Un estudio de caso en establecimientos hoteleros.

Observatorio para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, GPI consultores (2005): Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral: situación actual, necesidades y demandas.

Ayuntamiento de Madrid, Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales (2008): Guía de Buenas Prácticas de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral en las Empresas.



ENCUESTA SOBRE LA CONCILIACIÓN LABORAL, PERSONAL Y FAMILIAR.

CUESTIONARIO

P1. Edad:

P2. Indique si es: Hombre Mujer

P3. Indique si es: Casado/-a /vive en pareja Soltero/-a Separado/-a / divorciado/-a / viudo/-a

P4. Si está casado o vive en pareja, indique si su cónyuge/pareja trabaja: SI NO

P5. Indique el número de hijos que tiene:

P6. Nivel de estudios: Primaria/Sin estudios Bachiller/FP Estudios universitarios Máster/doctorado

P7. Indique su categoría profesional: QUE TE DIGA EL PUESTO CONCRETO QUE TIENE

P8. Indique el número de años que lleva trabajando para su organización:

P9. Indique su vinculación a la empresa: Contrato indefinido Contrato temporal

P10a. ¿Consideras que la jornada laboral, el cansancio derivado del trabajo, la presión laboral afecta a tu vida personal /laboral? ¿En qué sentido?

P10b. Indique su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Total desacuerdo							Total acuerdo						
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

P11a. ¿Consideras que tu situación personal (casado/soltero/ tener hijos/ritmo de vida/deseos personales) afecta a tu puesto de trabajo? ¿En qué sentido?

P11b. Indique como le afectan los problemas familiares/situación personal en los siguientes aspectos

	No afectan							Afectan muchísimo						
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

P.12 ¿Sabes lo que son las medidas de conciliación? (que te den una definición)

P12. Indícame cuáles conoces

P. Según tu opinión, quiénes son los principales destinatarios de las medidas de conciliación?

P.13. ¿Sabes si están disponibles en tu empresa para que tu puedas emplearlas?

P ¿Las pedirías o solicitarías si consideras que puede:

- Mejorar tu organización familiar?
- Mejorar tu calidad de vida?

¿Dónde te sientes más valorado o más reconocido: en tu casa (familia) o en tu trabajo?

P12. Indique si en su empresa los trabajadores pueden acogerse a las siguientes prácticas de conciliación	Ningún trabajador	Algunos trabajadores	Muchos trabajadores	Todos los trabajadores
Reducción de jornada con reducción de sueldo				
Trabajo compartido (ej. 1 trabajo para 2 trabajadores a tiempo parcial)				
Semana comprimida (ej. trabajar más horas para tener libre media jornada o un día entero a la semana)				
Horario flexible de entrada y salida en el trabajo				
Horas anuales (contrato por horas anuales, no por horas semanales)				
Jornada intensiva (medio día libre al alargar la jornada)				
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				
Días de vacaciones extra sin sueldo				
Ausencias para el cuidado de niños enfermos o personas dependientes				
Trabajo desde casa en la jornada diaria (unas horas)				
Trabajo desde casa en la jornada semanal (unos días)				
Trabajo desde casa a libre disponibilidad				
Videoconferencias (para evitar desplazamientos)				
Información sobre centros de cuidado de ancianos o personas dependientes				
Información sobre guarderías				

P13. Indique si utiliza/ha utilizado alguna de las prácticas de conciliación citadas en la pregunta anterior: SI NO

P14. En caso afirmativo indique cuál / cuales:

Si es que NO, indica las razones de porqué no las has solicitado nunca?

P15. Indique si le interesaría acogerse a alguna de las prácticas de conciliación citadas en la pregunta 12:

Actualmente/a corto plazo A medio plazo (entre 1 año y 5 años) A largo plazo (más de 5 años)

¿Consideras que utilizar una práctica de conciliación puede perjudicar tu desarrollo profesional? ¿Por qué?

¿Consideras que utilizar una práctica de conciliación puede hacer que te vean mal /seas peor valorado por compañeros de trabajo? ¿Por qué?

P16. Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones	Total desacuerdo							Total acuerdo						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Utilizar alguna de las prácticas de conciliación perjudicaría su desarrollo profesional	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Utilizar alguna de las prácticas de conciliación le impediría ser considerado para una promoción	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Sería mal considerado por la dirección de la empresa si solicitara acogerse a una práctica de conciliación	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Sería mal considerado por mis compañeros de trabajo si solicitara acogerse a una práctica de conciliación	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

¿Consideras que en tu empresa se apoya/se fomenta que los trabajadores concilien? Por qué sí, porqué no.

P17. Indique cómo se valora en la dirección de su empresa:

	Muy mal valorado				Muy bien valorado		
Hablar de la vida personal en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Rechazar por motivos personales traslados geográficos	1	2	3	4	5	6	7
Empezar una familia, esperar o adoptar un hijo	1	2	3	4	5	6	7
Dejar el puesto de trabajo para cuidar a un hijo enfermo	1	2	3	4	5	6	7
Prolongar la baja de maternidad / paternidad	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
Utilizar horario flexible o teletrabajo	1	2	3	4	5	6	7
Emplear todos tus días de vacaciones	1	2	3	4	5	6	7
Mantener una estructura familiar que requiere mayor implicación (ej. ambos cónyuges trabajan, hijos..)	1	2	3	4	5	6	7
Mantener un ritmo de trabajo muy alto y estresante	1	2	3	4	5	6	7
Pasar muchas horas en el trabajo diariamente	1	2	3	4	5	6	7
Mantener una estructura familiar con pocas implicaciones (ej. hombre sin esposa trabajadora, mujer soltera)	1	2	3	4	5	6	7
Aceptar llamadas fuera del horario laboral (ej. por las noches o fines de semana)	1	2	3	4	5	6	7
Llevarse trabajo a casa de forma regular	1	2	3	4	5	6	7
Aceptar traslados geográficos por motivos de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Realizar viajes al trabajo durante los fines de semana	1	2	3	4	5	6	7
Dar prioridad al trabajo que a la vida privada	1	2	3	4	5	6	7

¿Estás satisfecho en tu puesto de trabajo?

¿Consideras que la disponibilidad de prácticas de conciliación o la utilización de alguna de ellas podría mejorar su satisfacción en el puesto de trabajo? (flexibilidad horaria, teletrabajo si es posible, viajar menos, etc)

P18. Valore su satisfacción en el trabajo en los siguientes aspectos

	Muy insatisfecho				Muy satisfecho		
Nivel de reto/desafío del puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Relaciones con los compañeros del puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Relación con el supervisor del puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Autonomía de decisión y de acción	1	2	3	4	5	6	7
Seguridad en el puesto	1	2	3	4	5	6	7
Reconocimiento	1	2	3	4	5	6	7
Posibilidades de promoción	1	2	3	4	5	6	7

¿Cambiarías de empresa si te ofreciera mejores condiciones para conciliar tu vida laboral y personal? ¿Por qué?

¿Y si cobraras menos?

¿Trabajarías más duro/de manera más productiva si te ofrecieran la opción de utilizar alguna medida de conciliación?

P19. Califique su desempeño (utilice, si lo conoce, el resultado de su última evaluación de desempeño en la organización)

	Nada satisfactorio				Totalmente satisfactorio		
Consecución de los objetivos de su puesto	1	2	3	4	5	6	7
Calidad de su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad para terminar las tareas a tiempo	1	2	3	4	5	6	7
Habilidad para trabajar en equipo	1	2	3	4	5	6	7
Desempeño general	1	2	3	4	5	6	7

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Solo resta que nos envíe el cuestionario en el sobre que le hemos adjuntado. No necesita sello.