



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
EMPRESA

U P C T

# **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAS EN MATERIA DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL EN UNA PEQUEÑA EMPRESA.**

---

**Analysis of the state and proposal of improvement about work life  
balance in a small company**

Raquel Blanco Navarro

Curso 2014/15

Director: David Cegarra Leiva

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



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	2
2. DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE ASPECTOS CLAVE .....	3
<b>2.1. Conciliación de la vida laboral y personal:</b> .....	3
<b>2.1.1. Situación de la conciliación de la vida laboral y personal en España:</b> ....	5
<b>2.2. Conflicto entre roles:</b> .....	7
<b>2.3. Prácticas de conciliación</b> .....	11
<b>2.4. Cultura de conciliación</b> .....	17
3. CORRESPONSABILIDAD.....	18
4. ESTUDIO EMPÍRICO.....	21
<b>4.1. Descripción de la empresa</b> .....	21
<b>4.2. Metodología</b> .....	23
<b>4.3. Análisis de datos: medición de las variables</b> .....	24
5. PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA EN MATERIA DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL y CONCLUSIONES.....	34
6. ANEXO .....	36
7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	39



## 1. INTRODUCCIÓN

Poder compaginar la vida laboral con la personal es un asunto que cada vez se vuelve más difícil para las personas. El hecho de llevar a cabo la carrera profesional de una persona, sea hombre o mujer, pudiendo al mismo tiempo desarrollar satisfactoriamente su vida personal, cada vez va tomando mayor importancia en las empresas, que se ven afectadas por los conflictos provocados por los problemas de conciliación (la insatisfacción laboral, plantillas desmotivadas o pérdida de personas cualificadas que afectan a la productividad empresarial) y que buscan de algún modo solventar estos problemas que sus empleados tengan a la hora de conciliar su vida laboral con la personal.

En definitiva, la vida laboral de cada uno termina afectando a la vida personal y viceversa, ¿cómo podemos conseguir una mejora en la conciliación de la vida laboral y personal? Para ello se crean prácticas de conciliación que ayudan a los trabajadores/as a solucionar los mencionados conflictos, de manera que se vean beneficiados tanto los trabajadores como la propia organización.

El concepto de conciliación ha sido tradicionalmente ligado a las mujeres más que a los hombres, puesto que han sido ellas las que se han visto con el deber de cuidar de los hijos y del hogar. Sin embargo, hoy en día este aspecto ha cambiado mucho puesto que cada vez son más las mujeres que dejan a un lado su vida de amas de casa para lanzarse al mundo laboral, produciéndose la necesidad de un equilibrio entre hombres y mujeres que demandan ambos la conciliación de su vida profesional y personal.

Pese al necesario equilibrio entre hombres y mujeres, en España y según dice el diario de la información.com<sup>1</sup> “399.600 mujeres trabajan con jornada parcial para poder atender a sus familiares, frente a los 15.200 hombres que disponen de esta jornada, lo que indica que por cada 26 mujeres que compatibilizan ésta con sus obligaciones familiares sólo un hombre lo hace”. Esto significa que aunque ha habido un cambio de mentalidad, la mujer en España sigue aún ligada a ese rol del cuidado de los hijos, lo

---

<sup>1</sup> [http://noticias.lainformacion.com/mano-de-obra/desempleo/400-000-mujeres-tienen-jornada-parcial-para-conciliar-frente-a-15-200-hombres\\_uqOj84O2EtXimb2ks9ps1/](http://noticias.lainformacion.com/mano-de-obra/desempleo/400-000-mujeres-tienen-jornada-parcial-para-conciliar-frente-a-15-200-hombres_uqOj84O2EtXimb2ks9ps1/)



que provoca que estas prácticas de conciliación sean más usadas por ellas que por ellos y que sean ellas las que puedan verse más afectadas a la hora de conciliar.

Como hemos dicho, hoy en día las prácticas de conciliación de la vida laboral y personal figuran entre las prácticas de recursos humanos que se consideran más relevantes y que mayor atención recibe tanto por los directores de recursos humanos de las empresas como por los investigadores.

El objetivo de este trabajo fin de grado es el de profundizar en el conocimiento de un tema de sumo interés como el de la conciliación de la vida laboral y personal. Para ello se propone la realización de un análisis y propuestas de mejora en materia de conciliación, realizado a una pyme de la Región de Murcia en la que he realizado prácticas.

El trabajo fin de grado se inicia con un capítulo en el que se explican las variables más importantes vinculadas a la conciliación de la vida laboral y personal.

A continuación se procede a explicar el estudio empírico realizado, así como la metodología seguida. Para posteriormente mostrar y analizar los resultados obtenidos.

Finalmente se termina con una serie de propuestas de mejora en materia de conciliación de la vida laboral y personal dirigida a la empresa y unas conclusiones finales.

## **2. DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE ASPECTOS CLAVE**

### **2.1. Conciliación de la vida laboral y personal:**

Para poder dar significado al concepto de “conciliación de la vida laboral y personal” (CLP) empezaremos por definir la palabra “conciliación”.

Debido a la gran variedad de definiciones que ofrece la literatura, seleccionamos una definición de acuerdo al pensamiento común de varios autores que se refieren a la conciliación como “la capacidad para evitar el conflicto entre el trabajo y la familia que



se da cuando las presiones del entorno hacen que no sean compatibles en algún aspecto” (Greenhaus y Beutell, 1985).

Como podemos observar, en esta definición es usado el término “familia” refiriéndose así y únicamente a este ámbito. Puesto que este trabajo va a desarrollarse basándose en aspectos personales de los individuos, entendiéndose estos como, no solo la familia, sino también otras actividades, hobbies, aspiraciones o responsabilidades, hablaremos de conciliación de la vida laboral y personal (CLP) en lugar de laboral y familiar. ¿Por qué he decidido esto?, ¿por qué no solo centrarse en conciliar vida laboral y familiar, sino ir más allá y sustituir el término “familia” por “personal”?

El motivo está en que, desde mi punto de vista, todo trabajador sea hombre o mujer, puede tener la necesidad de conciliación, independientemente de que tenga hijos, este casado o viva solo. Ciertamente es que los individuos con hijos y casados tienen más conflictos entre roles que aquellos que no tienen hijos (Martínez y Paterna, 2009) sin embargo y siguiendo el pensamiento de Doherty, la conciliación debería estar orientada a todo aquel que desea combinar su trabajo con su vida personal y no solo familiar.

Además gracias a este término de conciliación de la vida laboral y personal, abarcaremos un ámbito de trabajadores mucho más amplio, evitando limitarlos a aquellos trabajadores que tienen hijos, estén casados u otras responsabilidades familiares a su cargo, y daremos pie a todos los trabajadores, sean casados o solteros, tengan hijos o no e independientemente de que el trabajador sea hombre o mujer.

Finalmente de acuerdo a lo mencionado obtenemos de Felstead et al. (2002) la siguiente definición de conciliación “la capacidad de los individuos, con independencia de edad y género, de encontrar un ritmo de vida que les permita combinar su trabajo con otras responsabilidades, actividades o aspiraciones”.

De esta última definición de Felstead et al. (2002), llama la atención la parte que dice “con independencia de edad y género”, esto es así ya que tradicionalmente la palabra conciliación ha sido asociada a las mujeres ya que antepusieron su rol de madres sobre su trabajo provocando así un mayor conflicto entre roles y haciendo más difícil lograr combinar su vida laboral con su vida personal que a la mayoría de los hombres. Hoy en



día lo que se pretende es orientar la conciliación a todos los individuos independientemente de que sean hombres o mujeres.

Puesto que en este trabajo se lleva a cabo el análisis de la situación y propuesta de mejoras en materia de conciliación de la vida laboral y personal en una PYME<sup>2</sup> de España, a continuación veremos la situación de la conciliación de la vida laboral y personal en España.

### **2.1.1. Situación de la conciliación de la vida laboral y personal en España:**

Hoy en día en el mundo empresarial tanto en España como en el resto de países desarrollados, se llevan a cabo grandes cambios que hacen necesarios una innovación en recursos humanos y organizativos.

*"La innovación no tiene nada que ver con cuantos dólares has invertido en I+D. Cuando Apple apareció con el Mac, IBM gastaba al menos 100 veces más en I+D. No es un tema de cantidades, sino de la gente que posees, cómo les guías y cuánto obtienes". - Steve Jobs*

Unos de los grandes cambios de los que hablamos es la incorporación de forma masiva de la mujer al trabajo, lo que lleva a un aumento de parejas de doble ingreso y a un cambio en el modelo tradicional de unidad familiar lo que provoca altos niveles de conflicto entre roles (De Luis et al., 2004; Arroyo, 2007).

Para hacer frente a todos estos cambios que sufren las empresas, se llevan a cabo prácticas de conciliación de la vida laboral y personal en el área de recursos humanos (de las que hablaremos en profundidad más adelante) que van adquiriendo relevancia, y gracias a las cuales se genera valor económico por la mejora de competitividad de las empresas y también valor social debido a la generación de empleos de calidad.

---

<sup>2</sup> PYME: Pequeña y mediana empresa en cuanto a volumen de ingresos ( $\leq 50$ ) y número de trabajadores ( $\leq 250$ ).



En España, la mujer ha tenido tradicionalmente el rol del cuidado de la familia y el hogar lo que crea un conflicto entre roles que se percibe de forma más elevada (Martínez y Paterna, 2005). Además, cuando analizamos la situación de España en cuanto a la implantación de medidas que faciliten la eliminación de estos conflictos, vemos que estas están más presentes en las grandes empresas que en las pymes, situándose España en desventaja con otros países de la Unión Europea en materia de conciliación.

Esta desventaja se debe en primer lugar a las vacaciones escolares y el horario laboral de los españoles que es mucho más extenso y está peor distribuido con respecto al de otros países europeos, lo que provoca inestabilidad y desequilibrio en los trabajadores tanto en su vida laboral como familiar. Los trabajadores con hijos se ven afectados por las largas vacaciones escolares mientras que el horario laboral mal distribuido afecta a todos los trabajadores, tengan o no tengan hijos. Bajo mi punto de vista, una persona que sale de trabajar a las 8 y llega a las 9 de la noche a su casa no tiene tiempo para ocuparse de su vida personal, tenga hijos o no, lo que provocará a largo plazo frustración, insatisfacción e ineficacia en la empresa. A esto hay que sumarle la costumbre que existe en España de extender los horarios de la tarde o incluso de los fines de semana que hacen imposible la conciliación.

En segundo lugar la dificultad para los trabajadores de conseguir un trabajo a tiempo parcial en España hace que este se vea obligado a dedicarle menos tiempo a su vida personal y más a la laboral.

Por otro lado, en las pocas empresas que llevan a cabo la implantación de medidas de conciliación, a pesar de que en muchas son los propios trabajadores los que las solicitan, apenas son utilizadas debido al bajo nivel de implantación formal y a que no existen creencias y valores en la empresa que apoyen y valoren la integración de la vida laboral y personal de los trabajadores, es decir, no existe una cultura que apoye la CLP.

Como consecuencia podemos destacar, en primer lugar las bajas tasas de natalidad en comparación con otros países de la unión europea, debido a que la mujer pospone el matrimonio y los hijos ya que desea consolidar su vida laboral antes de empezar una familia. La baja tasa de natalidad también se debe a que, según afirma Macinees (2005)



el 25% de parejas tienen menos hijos de los deseados por la falta de conciliación de la vida laboral y personal. Por esto y por algunas otras consecuencias negativas, como la persistencia de unos roles anticuados o la precariedad del mercado laboral, muchos autores afirman que España es de los países peores valorados en materia de conciliación e igualdad de género (Martínez y Paterna, 2009).

Para concluir este análisis de la situación de la conciliación de la vida laboral y personal en España, se debe destacar que pese que un empleado satisfecho y al que se le hace más fácil combinar su trabajo y su vida personal se traduce en un empleado más eficaz y comprometido con la empresa, no es fácil encontrar empresas y organizaciones españolas que lleven a cabo esta inversión.

## **2.2. Conflicto entre roles:**

Este apartado va a desarrollar lo que se entiende por conflicto entre roles, en este caso entre los roles personal y laboral.

Como definición de conflicto entre el rol laboral y el personal obtenemos de la literatura lo siguiente; “Interferencia (desequilibrio) que se produce entre el rol laboral y el rol personal que genera problemas o tensión en los individuos” (Greenhaus y Beutell, 1985; Moen et al., 2008; Mitchelson, 2009).

Pero, ¿qué entendemos por rol personal o rol laboral? El rol laboral está relacionado con aquellas actividades que una persona lleva a cabo dentro de una empresa u organización, el tiempo que le dedica a la empresa o a su función dentro de ella y el rol personal está asociado a aquellas actividades y tiempo que una persona dedica a su tiempo libre fuera de la empresa, como por ejemplo al cuidado de los hijos, a estudiar una oposición o a salir con sus amigos.

Debido a los cambios que se han producido en las familias por la incorporación masiva de las mujeres al mundo laboral que provoca que no solo sea el hombre el que trabaje y la mujer se quede en casa a cargo de las labores domésticas, los hijos u otras responsabilidades, sino que ahora son ambos los que desean trabajar, creando un conflicto entre roles ya que aparece la necesidad de poder compaginar el trabajo con las





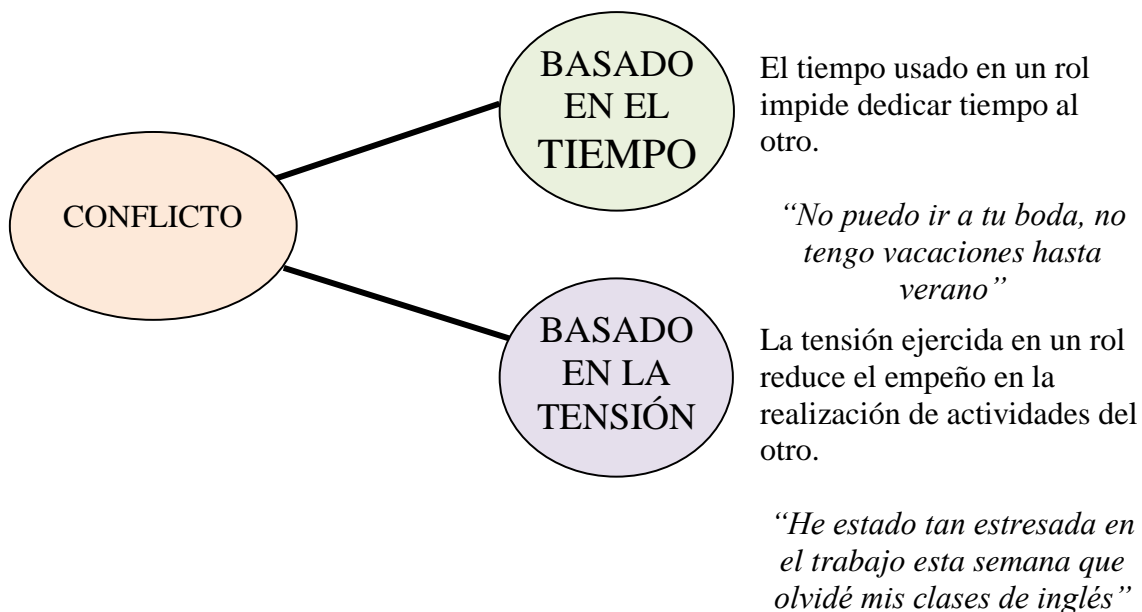
responsabilidades personales tanto del hombre como de la mujer. Ambos, desean poder combinar su vida laboral con la personal intentando tener tiempo de ocio, buscando una mayor calidad de vida y disfrutar del tiempo libre, y es por esto que las técnicas de conciliación, a mi parecer, deben estar disponibles tanto para hombres como para mujeres para que así exista igualdad entre ellos.

El conflicto entre roles como ya se ha mencionado, aparece cuando una persona no puede compaginar su vida laboral con la personal creando un desequilibrio entre ambos roles. Existen diferentes tipos de conflicto; basado en el tiempo y en la tensión, dichos tipos de conflicto se desarrollaran en este trabajo.

En primer lugar el conflicto basado en el tiempo se refiere a aquellos conflictos que surgen como consecuencia de que el tiempo dedicado a una actividad impide que se le dedique tiempo a la otra, es decir, cuando dedicamos más tiempo al trabajo y esto hace que tengamos menos tiempo para nuestra vida personal y viceversa.

Por otro lado tenemos el conflicto basado en la tensión, estos conflictos son aquellos que surgen cuando en una de las actividades se ejerce mayores niveles de tensión para su desarrollo afectando al desempeño del otro rol. Es decir, cuando debido a la tensión en el cumplimiento de una actividad en el rol laboral, no realizamos con el mismo empeño una actividad del rol personal.

Estos dos tipos de conflictos se recogen en el siguiente esquema:



Se entiende que los conflictos tienen dos direcciones dependiendo de si este lo provoca el trabajo o la vida personal. Cuando es el trabajo el que repercute en la vida privada de las personas se dice que es un conflicto trabajo-vida personal.

*“No puedo ayudarte a hacer los deberes tengo que acabar este artículo para mañana”*

Cuando por el contrario, es la vida privada la que repercute en el trabajo, se dice que es un conflicto vida personal-trabajo.

*“No he podido acabar el artículo porque he tenido que ayudar a mis hijos con los deberes”*

Los efectos que se ocasionan dependiendo de si el conflicto es trabajo-vida personal o vida personal-trabajo son distintos. Mientras que el conflicto vida personal-trabajo afecta a la empresa u organización donde el individuo desempeña su actividad (ineficacia, absentismo, etc.), el conflicto trabajo-vida personal tiene efectos en el ámbito personal (bienestar familiar, conflictos entre matrimonios, etc.).



Sin embargo se debe hacer un inciso en esto último ya que el conflicto trabajo-vida personal no solo tiene efectos en el ámbito personal del individuo sino que también puede repercutir de forma indirecta en la empresa u organización puesto que el trabajador puede achacar sus problemas personales al trabajo y sentir deseos de abandonar la empresa. Esto último es lo que se denomina “espiral de conflicto”, Sánchez Vidal et al. (2011).

En la siguiente tabla se recogen algunos ejemplos dependiendo de la dirección del conflicto (trabajo-vida personal o vida personal-trabajo) y dependiendo de en que se basa el conflicto (en el tiempo o en la tensión):

TABLA 1

TIPO DE CONFLICTO	Ejemplo conflicto vida personal-trabajo	Ejemplo conflicto trabajo-vida personal
Basado en el tiempo	Cuidar a un hijo enfermo hace que el empleado se ausente del trabajo.	Llevarse trabajo a casa hace que el trabajador dedique menos tiempo a su tiempo libre (familia, aficiones, deporte, estudios...).
Basado en la tensión	No dormir por la noche (ej salida nocturna/bebe) hace que el trabajador este agotado y no rinda adecuadamente en su puesto. Discutir con tu pareja hace que no rindas en tu trabajo.	El estrés por llevar a cabo un trabajo antes de una fecha límite hace que el trabajador este más tenso, irritable y cansado en casa. Discutir con un compañero de trabajo hace que este de mal humor en mi casa.

Fuente: David Cegarra Leiva (2010)

Hoy en día entre las medidas de recursos humanos más importantes no es de extrañar que estén las prácticas de conciliación de la vida laboral y personal (PCLP) que eviten este tipo de conflictos ya que, como hemos podido observar, producen efectos negativos tanto para los trabajadores como para las empresas. En España el porcentaje de trabajadores que se ven afectados por conflictos entre roles es cada vez más alto debido



al incrementado nivel de parejas de doble ingreso o la demanda de un mejor nivel y calidad de vida.

### 2.3. Prácticas de conciliación

A continuación desarrollaremos las ya mencionadas prácticas de conciliación.

En cuanto a lo que la definición de prácticas de conciliación de la vida laboral y personal (PCLP) se refiere, en la literatura no existe una definición exacta y única para describirlas, pero podemos encontrar algunas de diferentes autores que coinciden en que las PCLP son utilizadas debido a la existencia de un problema o conflicto y con el objetivo de resolverlo.

Entre las mencionadas definiciones encontramos la de Cascio (2000) que se refiere a las PCLP como “cualquier beneficio o condición laboral que ayude al empleado a conciliar demandas de trabajo y no trabajo” o la de Felstead et al. (2002) que las describe como “aquellas que mejoran la autonomía de los trabajadores en los procesos de coordinación e integración de los aspectos de la vida laboral y no laboral”.

Por otro lado, no existe un criterio universal y claro por el que se clasifican estas prácticas de conciliación, sin embargo una forma de clasificarlas podría ser distinguiéndolas entre los siguientes campos (De Luis et al., 2002):

- Prácticas de tiempo flexible.
- Prácticas que proporcionan flexibilidad espacial a los trabajadores.
- Prácticas de reducción de tiempo de trabajo.
- Ausencias y excedencias del lugar del trabajo.
- Otros servicios a los trabajadores.

En las siguientes tablas veremos una breve definición y ejemplos de las PCLP mayormente usadas en cada ámbito:

- a) Prácticas de tiempo flexible: son aquellas que les dan a los trabajadores una cierta libertad para elegir su horario laboral de acuerdo a sus necesidades dentro



de unos límites. Las prácticas de tiempo flexible más habituales son las siguientes:

TABLA 2.1

<b>PRINCIPALES PRÁCTICAS DE TIEMPO FLEXIBLE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>EJEMPLO</b>
Horario flexible	El empleado tiene cierta libertad para distribuir las horas que debe cumplir a lo largo del día.	La persona que trabaja puede elegir su horario de entrada entre las 8 y las 9 de la mañana. Podrá hacer uno o varios descansos, si son varios serán más cortos y podrá ir a comer cuando lo desee siempre de un tiempo establecido, por ejemplo de 13 a 15.
Jornada continua o intensiva	Al trabajador se le es establecida una jornada laboral continua sin interrupciones.	La persona que trabaja debe entrar a trabajar a las 9 y saldrá a las 15.00h sin interrupciones.
Horas anuales	El trabajador tiene cierta libertad para organizar las horas que debe trabajar al año, en lugar de diaria o semanalmente.	La persona que trabaja debe trabajar 1789 horas este año, así que decide trabajar de lunes a jueves más horas para poder tener los fines de semana libres.
Créditos de horas	El trabajador puede trabajar horas extra que acumulara para luego usarlas cuando le sea necesario.	La persona que trabaja, trabaja una hora de más cada día durante una semana ya que prevé que tendrá que necesitar un día libre para asuntos personales el mes siguiente.
Semana	El trabajador puede trabajar más horas	La persona que trabaja, trabaja 9 horas de lunes a jueves en lugar de



comprimida	durante unos días de la semana determinados para así, evitar trabajar o trabajar media jornada un día.	8 para poder salir 4 horas antes los viernes y así poder llevar a sus hijos a actividades extraescolares.
Programa de vacaciones flexible	El trabajador puede decidir cuándo cogerse las vacaciones a lo largo del año.	La persona que trabaja, decide cogerse las vacaciones en agosto para poder coincidir con las vacaciones de sus hijos.

Fuente: Elaboración propia a partir de David Cegarra Leiva (2010)

- b) Prácticas que proporcionan flexibilidad espacial a los trabajadores: son aquellas que permiten a los trabajadores que no tengan que realizar su trabajo en un solo lugar físico, es decir proporcionan flexibilidad espacial. Estas se llevan a cabo para que los trabajadores no tengan que viajar o recorrer largas distancias con motivos laborales:

TABLA 2.2

<b>PRINCIPALES PRÁCTICAS QUE PROPORCIONAN FLEXIBILIDAD ESPACIAL A LOS TRABAJADORES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>EJEMPLO</b>
Teletrabajo	Esta práctica permite que el trabajador realice sus tareas desde casa.	La empresa IBM dispone de más de 1000 empleados que desde su domicilio realizan funciones de analistas, técnicos de mantenimiento y de sistemas y consultores.
Video conferencias	Tanto el trabajador como la empresa ahorran en	Dos personas trabajadoras, gerentes de dos grandes empresas deben reunirse, sin embargo una



	desplazamientos gracias a las nuevas tecnologías que permiten conectarse entre ellos.	de ellas está en China y la otra en España. Para ahorrar tiempo y dinero contactan vía Skype.
E- Learning	Los trabajadores pueden informarse y adquirir conocimientos sin horarios ni desplazamientos fijos.	La persona que trabaja residente en Cartagena, en su tiempo libre lleva a cabo un curso de Management desarrollado por la Universidad de Valencia vía On-line.
Despachos satélite	La empresa tiene varios despachos en distintos lugares para que sus empleados no tengan que desplazarse y ahorren tiempo.	Una empresa con sede en Madrid dispone de despachos en diferentes zonas de la ciudad para que sus empleados trabajen allí, reduciendo sus tiempos de desplazamiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de David Cegarra Leiva (2010)

- c) Prácticas de reducción de tiempo de trabajo: Estas prácticas de conciliación dan a los empleados la posibilidad de trabajar menos a cambio de una reducción de sueldo o recibir menos salario:



TABLA 2.3

<b>PRINCIPALES PRÁCTICAS DE REDUCCIÓN DE TIEMPO DE TRABAJO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>EJEMPLO</b>
Reducción de jornada bajo petición de los empleados.	El trabajador decide dedicarle menos tiempo a la empresa a cambio de una reducción de sueldo proporcional.	La persona que trabaja decide trabajar media jornada para poder dedicarse al cuidado de su hijo de 5 años cambio de que le paguen la mitad.
Trabajo a tiempo parcial	El trabajador presta sus servicios a la empresa en un tiempo inferior al de un trabajador que tiene un trabajo a tiempo completo. Una modalidad de trabajo a tiempo parcial es el compartido.	Un/a estudiante compagina sus estudios con un trabajo a tiempo parcial en Decathlon. La empresa le permite tomarse libre los días para preparar exámenes.

Fuente: Elaboración propia a partir de David Cegarra Leiva (2010)

- d) Ausencias / excedencias: son aquellas prácticas de conciliación que permiten al trabajador ausentarse de su puesto de trabajo durante un tiempo determinado sabiendo con certeza que puede volver a ocuparlo cuando vuelva a la empresa:

TABLA 2.4

<b>PRINCIPALES PRÁCTICAS PARA AUSENCIAS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>EJEMPLO</b>
---	-------------------	----------------





/EXCEDENCIAS		
Permisos de maternidad y paternidad por encima del periodo oficial	Los trabajadores tienen la opción de ampliar su baja de maternidad/paternidad a cambio de renunciar a su sueldo.	La persona que trabaja cree que no está preparada para volver a trabajar tras su baja de maternidad así que renuncia a su sueldo durante 3 meses a cambio de estar este tiempo extra sin trabajar.
Excedencias	El trabajador se ausenta del trabajo para poder cuidar a personas a su cargo.	La persona que trabaja decide ausentarse unas semanas ya que su madre se ha roto la cadera y debe auxiliarla. A cambio renuncia a su sueldo.
Periodos sabáticos	Son descansos que la empresa ofrece a sus empleados, normalmente los ofrece a aquellos que más tiempo llevan en la empresa.	La persona que trabaja lleva 20 años dando clase en la universidad y tiene la posibilidad de cogerse un año sabático no remunerado con la seguridad de que puede volver a su puesto de trabajo tras el periodo sabático.
Intercambio de sueldo por días libres o de vacaciones	El trabajador prefiere más días libres o de vacaciones a cambio de no recibir el sueldo correspondiente a esa ampliación.	Tras dos semanas de descanso, la persona que trabaja decide que merece una semana más por lo que se lo comunica a la empresa y esta empezara a remunerarle una semana después de lo previsto.

Fuente: Elaboración propia a partir de David Cegarra Leiva (2010)



e) Otros servicios de apoyo al empleado:

Las principales prácticas en este ámbito son; La información sobre centros de cuidado de ancianos y sobre guarderías, servicio de guarderías o cuidado de ancianos (gratuitos o subvencionados) y el servicio doméstico (gratuito o subvencionado).

TABLA 2.5

<b>PRACTICAS Y OTROS SERVICIOS DE APOYO AL EMPLEADO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>EJEMPLO</b>
Asesoramientos o información a los trabajadores	La empresa asesora o informa a sus empleados para facilitarles la conciliación de la vida laboral y personal.	La empresa u organización informa a la persona trabajadora de la existencia de guarderías y centros para mayores disponibles.
Servicios de ayuda a los empleados	La empresa proporciona a la persona trabajadora la posibilidad de obtener servicios de ayuda ya sean gratuitas o subvencionadas.	La empresa u organización le ofrece a la persona trabajadora la posibilidad de apuntar a su hijo/a una guardería gratuitamente.

Fuente: Elaboración propia a partir de David Cegarra Leiva (2010)

## 2.4. Cultura de conciliación

¿Qué es la cultura de conciliación de una PYME? Para contestar a esta pregunta encontramos una definición proveniente de Thompson et al (1999) que describe la cultura de conciliación como “los supuestos compartidos, creencias y valores con respecto a los que una organización apoya y valora la integración de la vida laboral y familiar de los trabajadores”.



Así mismo, el gerente es aquella persona que crea y determina la cultura de conciliación que existe en su empresa buscando soluciones y alternativas para los problemas que tienen sus empleados en materia de conciliación y consiguiendo así un menor conflicto entre roles.

Cuando en una PYME existen prácticas de conciliación a las que un trabajador puede acceder, este hecho no tiene por qué suponer que se resuelvan los conflictos entre roles ya que, si en la empresa no existe una cultura de conciliación, los trabajadores pueden no sentirse apoyados o motivados para poder conciliar su vida personal y laboral.

Algunas de las causas que, desde mi punto de vista, pueden ocasionar que el trabajador, pese a que tiene disponibles ciertas prácticas de conciliación y que necesitando de ellas no las solicitan, son el hecho de que se sientan juzgados por sus compañeros o gerentes o quizá que ni siquiera conozcan dichas prácticas disponibles porque no se le ha informado, todo esto, creo que surge y se debe a la inexistencia de una cultura de conciliación en la empresa en la que las prácticas de conciliación existen en la teoría pero no en la práctica.

Por tanto, el papel del gerente en determinar la cultura de conciliación de una empresa es fundamental, determinando las normas, los valores o creencias que se han de respirar en la empresa y asegurándose de que el trabajador no solo sabe que existen determinadas prácticas de conciliación laboral y personal sino que puede usarlas con total libertad y con el apoyo y fomento por parte de la empresa.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, es fundamental la existencia de dicha cultura puesto que llevar a cabo las medidas de conciliación va a depender de un acuerdo individual entre el gerente y el trabajador.

### **3. CORRESPONSABILIDAD**

La conciliación de la vida laboral y personal no es solo un asunto que abarca las posibilidades que una empresa pone a disposición de sus empleados para poder conciliar, sino que también es una cuestión que se ve afectada directamente por la



sociedad en general. Así pues, la conciliación no solo se trata de la responsabilidad en una empresa sino que va más allá y da protagonismo a la responsabilidad que la sociedad en general tiene ante este asunto.

Según la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, BOE de 23 de marzo de 2007, la corresponsabilidad “Consiste en una distribución equilibrada de las tareas del hogar así como el cuidado y la educación de niños y personas dependientes con el fin de distribuir equitativamente los tiempos de compromiso entre hombres y mujeres”.

Las medidas que existen para poder conciliar la vida laboral con la personal se han dirigido fundamentalmente a mujeres debido al tradicional pensamiento que asocia a las labores del hogar exclusiva y únicamente con la mujer. Es por ello que la conciliación se confiere y ha sido entendida únicamente como un problema de las mujeres, debido al aumento de la demanda laboral femenina, se entiende que son éstas las que tienen el problema para poder conciliar su trabajo con el cuidado de los hijos o del hogar. Sin embargo, la conciliación exige de una nueva cultura que abarque no solo la posibilidad de conciliación de la mujer sino también del hombre, por lo tanto implica una actitud sensible de las organizaciones que oferten sus medidas conciliadoras no solo a la mujer sino también al hombre y que creen un ambiente igualitario en la empresa u organización.

Como ya se ha mencionado, no es solo responsabilidad de las empresas ni tampoco es un asunto de mujeres sino que es un asunto que solo puede ser mejorado con la implicación de toda la sociedad, que debe dejar atrás frases como “la que debe sacrificar su trabajo por la casa es la mujer”, “que clase de madre es puesto que no sacrifica su vida profesional por el hogar” o “ni me planteo buscar trabajo porque ya trabajo para mi familia y mi casa”. Estos problemas están llevando a un empobrecimiento de la población femenina, a la que no solo le recaen las tareas del cuidados de los hijos sino que también le recae el cuidado de otras personas dependientes como puede ser el



cuidado de los padres, de hecho, el 85% de las excedencias para cuidar personas dependientes son solicitadas por mujeres.<sup>3</sup>

Al analizar los datos de la Encuesta del empleo del tiempo (INE, 2010), observamos cómo la mujer trabajadora dedica 1 hora y 25 minutos más que el hombre trabajador al cuidado del hogar y la familia. Mientras que los hombres dedican al trabajo fuera de casa 1 hora y 24 minutos más que las mujeres.

Esto podría indicar que en parte las mujeres emplean prácticas de conciliación de reducción de tiempo para poder ir a cuidar de la casa y de los hijos.

También podemos observar que el 25,7% de las mujeres trabajadoras han reducido el número de horas trabajadas para poder cuidar a sus hijos. Sin embargo, esta reducción tan solo ha sido realizada por el 3,5% de los hombres que trabajan.

En conclusión, obtenemos unos datos que no dejan lugar a dudas, sobre la mujer recae las responsabilidades de cuidar del hogar y de los hijos.

### Datos para la reflexión

La edad media a la que la mujer tiene su primer hijo es a los 32,5 años.

Cuando la mujer tiene hijos su tasa de empleo se reduce, mientras que la del hombre se incrementa.

Cuando la mujer trabajadora es madre (segmento de edad de 24 a 49 años) se produce un incremento brutal en la tasa de inactividad en comparación a los hombres (un incremento de 45,9 puntos frente a 6 puntos en los hombres).

El 50,9% de las mujeres (25 a 49 años) que dejan el mercado laboral lo hacen por motivos familiares y cuidado de dependientes (frente al 7,2% de los hombres que alegan esa razón).

Fuente: Elaboración propia.

---

<sup>3</sup> Fuente: Instituto de la Mujer a partir de datos de la Tesorería General de la Seguridad Social.



No se trata de ayudar a las mujeres, sino de llevar a cabo medidas de conciliación que ayuden por igual a hombres y a mujeres, conociendo cual es el trabajo de la sociedad a la hora de poner en marcha políticas realistas e involucrarse ya seas hombre o mujer, una empresa o una institución, con el objetivo de conseguir una igualdad de oportunidades real entre hombres y mujeres en el ámbito laboral.

En mi opinión, la orientación que tenían las prácticas de conciliación hacia las mujeres han conseguido que se acabe excluyendo del mercado laboral a un importante porcentaje de personas altamente capacitadas, y ello evidentemente supone un lujo que nuestra economía no puede permitirse.

## **4. ESTUDIO EMPÍRICO**

A continuación se lleva a cabo un estudio sobre una empresa con el objetivo de conocer su situación en cuestión de conciliación laboral y personal. Este estudio se ha realizado mediante la distribución de un cuestionario a los diferentes empleados y empleadas que trabajan para la organización puesto que, desde mi punto de vista, no hay mejor forma de conocer la realidad en una empresa que adentrándose en ella y preguntando directamente a quienes trabajan allí.

Esta encuesta, de la cual hablaremos de forma detallada más adelante, se ha repartido a todos y cada uno de los trabajadores de forma totalmente anónima, con el propósito de intentar que las respuestas sean lo más sinceras posibles y evitando que los participantes puedan sentirse coaccionados o condicionados.

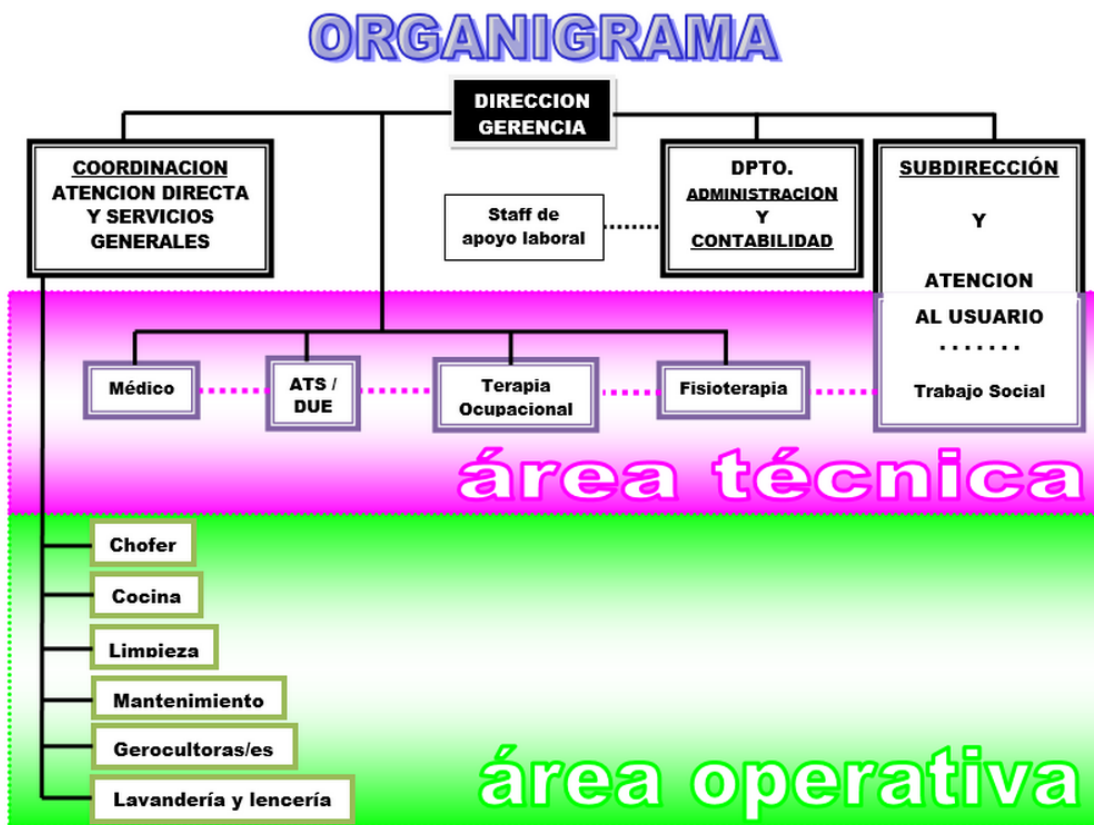
### **4.1. Descripción de la empresa**

La empresa seleccionada para llevar a cabo el estudio es un centro gerontológico en el que viven de forma temporal o permanentemente personas mayores, comúnmente conocido por el nombre de residencia para personas mayores y al que a partir de ahora nos referiremos por el nombre de RESI. Esta empresa se constituye jurídicamente como sociedad limitada dedicada al sector servicios y que además ofrece el servicio de “centro de día”, así como servicios de desarrollo personal y atención sociosanitaria.



El servicio de “centro de día” ofrece de igual manera los servicios prestados en la residencia atendiendo a las necesidades básicas, socioculturales y terapéuticas a aquellas personas mayores que así lo requieran, pero sin la necesidad de quedarse en la residencia durante la noche, disponiendo además de un vehículo adaptado para el traslado de los usuarios desde su domicilio hasta el centro gerontológico, fomentando su autonomía y favoreciendo la permanencia en su entorno familiar.

RESI surge como idea en el año 2008 al advertir la necesidad latente de tener un alojamiento asistido y de calidad para las personas mayores, tanto válidas como dependientes, y tomar importancia del hecho de que cada vez existen más personas que llegan a ancianos y el mercado no dispone de plazas geriátricas para hospedarlos. La empresa, en el momento del estudio, cuenta con cuarenta y tres empleados y empleadas y su estructura organizativa la encontramos de forma jerárquica como se muestra a continuación:



Fuente: Imagen proporcionada por el departamento de administración de la empresa usada para el estudio, RESI.



Esta empresa está organizada de acuerdo a tres partes principales, en primer lugar encontramos a la dirección/gerencia donde se halla al departamento de coordinación, el departamento de administración y contabilidad y el de subdirección. En esta área se encuentran los encargados de cada departamento siendo responsables de cada actividad desarrollada en ellos, atención directa y servicios generales, administración y la contabilidad o atención al usuario.

Por otro lado observamos una parte técnica, en la que encontramos al médico, el cual pasa consulta determinados días de la semana, los ATS encargados de programar y organizar la medicación correspondiente de los residentes, así como de las curas y la supervisión sanitaria de cada uno de ellos, terapia ocupacional que desarrolla actividades para los mayores, tales como sesiones de cine o trabajar la memoria, manualidades para el desarrollo de la concentración, o actividades de integración. Además en esta área encontramos fisioterapia y trabajo social, que trata con los familiares y conocidos de los residentes.

Por ultimo existe el área operativa en la que encontramos al chofer encargado del traslado de los residentes del centro de día, la cocina que lleva a cabo los menús diarios desde el desayuno a la cena, limpieza, mantenimiento o lavandería cuyo objetivo es que todo esté en orden en todo momento, y por ultimo las/os gerocultoras/es encargados del trato directo con los residentes llevando a cabo los cuidados necesarios en cada uno de ellos.

## **4.2. Metodología**

Respecto a la información recogida mediante los cuestionarios, se realizó en un plazo de dos meses, noviembre y diciembre del año 2014. En el momento de la realización del estudio, la plantilla estaba constituida por cuarenta y tres empleados, lográndose recoger una muestra de veintinueve encuestas de las cuales veintidós eran de mujeres y siete de hombres siendo la edad media de 37 años. Para ello se obtuvo la autorización de la dirección de la empresa para que todos los trabajadores que lo desearan pudieran participar.

La encuesta (ANEXO) estaba compuesta por 14 cuestiones distribuidas en dos bloques. El primer bloque formado por 9 preguntas recogía información sobre la persona (edad,





estudios, estado civil, categoría profesional, etc...). De este bloque sabemos qué; el 62% de los encuestados/as tienen estudios de bachillerato mientras que el resto o tienen estudios primarios o universitarios, 13 trabajadores/as forman parte del personal de atención directa (gerocultoras/es, chófer, peluquería, etc...), 11 del personal técnico (enfermería, administración, etc...) y 5 al personal de servicios generales (lavandería, cocina, mantenimiento, etc...), la media del número de años que los encuestados/as llevan trabajando para la organización es de 3 años, 15 de los encuestados/as tienen un contrato indefinido y 14 tienen un contrato temporal, 22 trabajan a jornada completa y 7 a jornada parcial, 13 personas son casadas o viven en pareja, 8 solteras y 8 separadas o divorciadas, y por último sabemos que el 55% tienen familiares u otras personas a su cargo o tutela.

El segundo bloque está formado por preguntas que sirven para medir las siguientes variables:

- Conflicto trabajo-vida → pregunta 10
- Conflicto vida-trabajo → pregunta 11
- Prácticas de conciliación (disponibles y usadas) → preguntas 12 y 13
- Cultura conciliación → pregunta 14

### **4.3. Análisis de datos: medición de las variables**

En este epígrafe veremos las variables mencionadas anteriormente del segundo bloque de preguntas del cuestionario y desarrolladas en la parte teórica de este trabajo de fin de grado. A continuación se estudiará cómo afecta cada una de las variables, haciendo el valor medio de cada una de ellas dependiendo de si son hombres, mujeres con o sin hijos, nivel de estudios, etc. Las variables son las siguientes:

- Conflicto trabajo – vida
- Conflicto vida – trabajo
- Prácticas de conciliación
- Cultura de conciliación



Los grupos seleccionados para el estudio de cómo afectan cada una de las variables anteriores son los siguientes:

1. Hombres
2. Mujeres
3. Hombres con hijos
4. Mujeres con hijos
5. Hombres y mujeres con hijos
6. Hombres sin hijos
7. Mujeres sin hijos
8. Hombres y mujeres sin hijos
9. Nivel de estudios
10. Categoría profesional en la organización
11. Tipo de contrato (Indefinido o temporal)
12. Jornada (Completa o parcial)

Fuente: elaboración propia

Tras hacer el valor medio de las preguntas del cuestionario vemos que en este trabajo para todos los grupos (hombres, mujeres, hombres con hijos, mujeres con hijos, etc...) las prácticas de conciliación coinciden, las prácticas que los trabajadores de cada grupo creen que tienen más disponibles en la organización son; “Programa de vacaciones flexible” y “Flexibilidad de turnos”, y las que creen tener menos disponibles son; “Permiso de maternidad por encima del mínimo legal” y “Horas anuales o bolsa de horas” y “Permiso de paternidad por encima del mínimo legal”.

Por otro lado las prácticas que en general son más usadas en la empresa son; “Flexibilidad de turnos” y “Programa de vacaciones flexible” y las menos usadas; “Permiso de paternidad por encima del mínimo legal”, “Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales” y “Reducción de jornada con reducción de sueldo por encima del mínimo legal”.

La escala que mide el conflicto de las variables conflicto “trabajo – vida”, “vida – trabajo” oscila entre 1 y 7, siendo 1 un nivel de conflicto nulo, es decir, que no afecta en absoluto el trabajo en la vida personal del encuestado o la vida personal en su trabajo, 4



un nivel de conflicto medio y 7 un nivel de conflicto muy alto. A continuación se exponen los resultados obtenidos en cada uno de los doce grupos.

**Tabla 3. Prácticas de conciliación más y menos disponibles y usadas:**

<b>Prácticas de conciliación</b>	<b>Percepción de prácticas Más disponibles</b>	“Días de vacaciones extra sin sueldo” “Programa de vacaciones flexible”
	<b>Percepción de prácticas Menos disponibles</b>	“Permiso de maternidad por encima del mínimo legal” “Horas anuales o bolsa de horas” “Permiso de paternidad por encima del mínimo legal”
	<b>Más usadas</b>	“Horario flexible de entrada y salida en el trabajo” “Programa de vacaciones flexible”
	<b>Menos usadas</b>	“Permiso de paternidad por encima del mínimo legal” “Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales”

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4. Valores medios para HOMBRES**

VARIABLES	VALOR MEDIO HOMBRES	VALOR MEDIO HOMBRES CON HIJOS	VALOR MEDIO HOMBRES SIN HIJOS
<b>Conflicto trabajo- vida</b>	4	5.16	3.53
<b>Conflicto vida – trabajo</b>	1.75	1.3	1.9

Fuente: Elaboración propia

A nivel general observamos cómo en esta empresa el nivel de conflicto trabajo-vida que experimentan los hombres, es decir los problemas que la persona que trabaja



experimenta en su vida personal a causa de la gran demanda de tiempo que le exige su trabajo, varía en función de si tiene o no hijos.

Vemos que los hombres con hijos tienen un nivel de conflicto por encima del valor medio. En cambio en los hombres sin hijos su nivel de conflicto es inferior al nivel medio.

Este resultado coincide con lo que hemos indicado en la primera parte del trabajo, en la que se menciona que la presencia de hijos eleva el nivel de conflicto. Es decir, las exigencias de tiempo que le demanda el trabajo interfieren de alguna manera en su ámbito personal.

Sin embargo constatamos que el nivel de conflicto vida personal-trabajo, que hace referencia a los problemas que la persona que trabaja experimenta en su ámbito laboral a causa de la gran demanda de tiempo que le exige su vida personal, es muy bajo para los hombres con independencia de que tengan o no hijos.

A nivel agregado, el nivel de conflicto trabajo-vida para los hombres se encuentra en un nivel medio, mientras que el nivel de conflicto vida-trabajo es muy bajo.

**Tabla 5. Valores medios para MUJERES**

VARIABLES	VALOR MEDIO MUJERES	VALOR MEDIO MUJERES CON HIJOS	VALOR MEDIO MUJERES SIN HIJOS
<b>Conflicto trabajo- vida</b>	3.09	3.4	2.75
<b>Conflicto vida – trabajo</b>	1.76	1.86	1.65

Fuente: Elaboración propia

De igual modo, cuando observamos a las mujeres encuestadas a nivel general, vemos que en esta empresa el nivel de conflicto trabajo-vida varía en menor medida que los hombres dependiendo de si la mujer tiene o no hijos.



Las mujeres con hijos se acercan a un nivel de conflicto medio, sin embargo se mantienen por debajo de dicho valor. Por otro lado las mujeres sin hijos están aún más por debajo del valor medio de conflicto.

Podemos justificar este resultado con lo que dijimos en la parte teórica del trabajo, como en el caso de los hombres, la presencia de hijos hace que el nivel de conflicto sea mayor. El tiempo que le dedica a sus hijos y las responsabilidades que esto conlleva, hace que de algún modo u otro afecte en el ámbito laboral de la persona trabajadora.

Al igual que en el caso de los hombres con o sin hijos, observamos que el conflicto vida personal – trabajo, es decir los problemas que la persona que trabaja experimenta en su trabajo a causa de la gran demanda de tiempo que le exige su vida personal, es muy bajo para las mujeres con independencia de que tengan o no hijos.

Al comparar los valores medios de nivel de conflicto entre hombres y mujeres nos llama poderosamente la atención que en el caso de las mujeres el nivel de conflicto trabajo-vida es inferior que en los hombres. Encontrando diferencias de casi dos puntos en el caso de tener hijos, de un punto para el valor medio agregado y casi un punto en el caso de no tener hijos.

Como vimos en la primera parte del trabajo, la literatura indica que el nivel de conflicto de las mujeres trabajadoras con hijos suele ser mayor que en los hombres, sin embargo, al analizar y comparar hombres con hijos frente a mujeres con hijos, vemos que en este caso el nivel de conflicto trabajo – vida es superior en los hombres que en las mujeres.

Ante el resultado obtenido, pensamos que puede explicarse por dos motivos. El primero se debe a que las mujeres tienen mayor capacidad de organización y planificación lo que hace que puedan conllevar más satisfactoriamente la labor profesional y personal o incluso cabe la posibilidad de que los hombres sean más reacios a usar las prácticas que las mujeres y por eso tienen un mayor nivel de conflicto. El segundo motivo puede ser que los hombres de la empresa todavía son reacios a usar prácticas de conciliación de la vida laboral y personal al poder pensar que eso es “cosa de mujeres”.



Mientras que en ambos casos el nivel de conflicto vida-trabajo muestra unos valores muy similares y muy por debajo del valor medio.

**Tabla 6. Valores medios HOMBRES Y MUJERES CON y SIN HIJOS**

VARIABLES	VALOR MEDIO HOMBRES Y MUJERES CON HIJOS	VALOR MEDIO HOMBRES Y MUJERES SIN HIJOS
<b>Conflicto trabajo– vida</b>	3.7	3
<b>Conflicto vida – trabajo</b>	1.78	1.73

Fuente: Elaboración propia

Si comparamos a los hombres y mujeres con hijos con aquellos que no tienen hijos, vemos que el nivel de conflicto es menor en el caso de los que no tienen hijos, puede deberse a que esto implica menos responsabilidades, sin embargo, como hemos mencionado en este trabajo, la conciliación no solo se trata de conciliar la vida laboral con la familiar sino también con la personal, tenga el trabajador hijos o no, puesto que, aunque no los tenga, puede haber otras responsabilidades como por ejemplo sacarse unas oposiciones, que requieran de determinadas prácticas de conciliación y que hagan posible un alto nivel de conflicto trabajo – vida y viceversa.

De todas formas obtenemos unos valores que reflejan que el nivel de conflicto que sufren las personas que trabajan en la empresa es relativamente bajo.

A continuación vamos a seguir analizando el nivel de conflicto trabajo familia pero en lugar de emplear la variable género y/o hijos, vamos a emplear otras variables como nivel de estudios, categoría profesional, tipo de contrato, etc.



**Tabla 7. Valores medios HOMBRES Y MUJERES según el NIVEL DE ESTUDIOS**

VARIABLES	VALOR MEDIO PRIMARIA	VALOR MEDIO BACHILLER	VALOR MEDIO UNIVERSIDAD
<b>Conflicto trabajo– vida</b>	3.16	3.05	4.04
<b>Conflicto vida – trabajo</b>	1.37	1.76	1.98

Fuente: Elaboración propia

Como venimos observando, cuando analizamos el nivel de conflicto en función del nivel de estudios se sigue manteniendo un nivel de conflicto trabajo-vida más alto que el nivel de conflicto vida-trabajo.

A nivel general observamos que a medida que se incrementa el nivel de estudios se incrementa ambos tipos de conflicto, sobre todo en conflicto trabajo-vida.

Esto podría explicarse por el hecho de que un mayor nivel de estudios, lleva asociado un trabajo de mayor responsabilidad y puede que ello exija más dedicación a la empresa.

**Tabla 8. Valores medios HOMBRES Y MUJERES según la CATEGORIA PROFESIONAL**

VARIABLES	VALOR MEDIO ATENCION DIRECTA	VALOR MEDIO SERVICIOS GENERALES	VALOR MEDIO PERSONAL TÉCNICO
<b>Conflicto trabajo– vida</b>	3.05	2.13	4.15
<b>Conflicto vida – trabajo</b>	1.86	1.75	1.63

Fuente: Elaboración propia

Si nos fijamos en las diferencias que existen si hacemos el estudio haciendo una clasificación por categoría profesional, vemos que pese a que todos ellos tienen un bajo



nivel de conflicto, los encuestados pertenecientes al personal técnico son los que tienen un mayor nivel de conflicto trabajo – vida. Esto puede deberse a que como hemos comentado en el punto anterior de formación, este perfil de trabajador/a tiene estudios universitarios y por tanto lleva a cabo tareas que requieren de una mayor responsabilidad dentro de la organización.

Además a diferencia de servicios generales, sólo hay un médico y el número de fisioterapeutas es también bajo, por tanto tienen una mayor dificultad para cambiar turnos, y encontrar soluciones para conciliar.

**Tabla 9. Valores medios HOMBRES según tipo de CONTRATO**

VARIABLES	VALOR MEDIO CONTRATO INDEFINIDO	VALOR MEDIO CONTRATO TEMPORAL
<b>Conflicto trabajo– vida</b>	5.22	3.08
<b>Conflicto vida – trabajo</b>	2.58	1.12

Fuente: Elaboración propia

Podemos destacar, que los hombres con contrato indefinido tienen un nivel de conflicto por encima del valor medio. Como se puede observar, el nivel de conflicto trabajo – vida es mayor que el nivel de conflicto vida – trabajo tanto en el caso de los hombres como en el de las mujeres de la muestra.

**Tabla 10. Valores medios MUJERES según tipo de CONTRATO**

VARIABLES	VALOR MEDIO CONTRATO INDEFINIDO	VALOR MEDIO CONTRATO TEMPORAL
<b>Conflicto trabajo– vida</b>	3.47	2.63
<b>Conflicto vida – trabajo</b>	1.91	1.5

Fuente: Elaboración propia





Personalmente, me llama la atención que en el caso de los hombres con contrato indefinido, ambos niveles de conflicto son sensiblemente mayores que en el caso de los hombres con contrato temporal, comparados con los otros supuestos.

Esto puede deberse al hecho de que, debido a que tienen contratos indefinidos estos empleados tengan que asumir mayores responsabilidades y eso supone un nivel de dedicación mayor que afecte en mayor medida a su vida personal una vez que salen del trabajo, pudiéndose, por ejemplo, llevar trabajo a casa.

En el caso de esta organización, hay más mujeres con responsabilidades que hombres, encontrándonos a mujeres al frente de puestos administrativos, contables o en atención directa y servicios generales, lo cual va en contra de la literatura, que indica que a mayor responsabilidad mayor nivel de conflicto entre roles. Sin embargo, creo que aunque hay más mujeres con responsabilidades en esta organización, el nivel de conflicto puede resultar mayor en los hombres ya que ellos desarrollan trabajos que pueden resultar más difíciles de conciliar, como es el caso del conductor, el cual no puede, por ejemplo, trabajar desde casa y además debe hacer varios viajes al día con un horario poco o nada flexible, ya que debe recoger a los usuarios a una hora y volver a llevarlos a su domicilio a otra hora ya establecida.

En cuanto a las mujeres, no existe gran diferencia entre aquellas que tienen un contrato indefinido con un contrato temporal, aunque es levemente mayor el nivel de conflicto para aquellas con contrato indefinido posiblemente por las mismas razones que en el caso de los hombres con este mismo tipo de contrato. Aun así, se mantiene el patrón de los niveles de conflicto más bajo que en los hombres.

**Tabla 11. Valores medios HOMBRES según tipo de JORNADA**

VARIABLES	VALOR MEDIO JORNADA COMPLETA	VALOR MEDIO JORNADA PARCIAL
<b>Conflicto trabajo- vida</b>	4	4



<b>Conflicto vida – trabajo</b>	1.87	1.58
---------------------------------	------	------

Fuente: Elaboración propia

No hay distinción en estos grupos dependiendo de la jornada que llevan a cabo en la empresa. La única diferencia que se sigue manteniendo es el mayor nivel de conflicto trabajo-vida de los hombres en ambos tipos de jornada.

Cuatro de los hombres encuestados trabajan a tiempo completo y los otros tres a tiempo parcial.

**Tabla 12. Valores medios MUJERES según tipo de JORNADA**

VARIABLES	VALOR MEDIO JORNADA COMPLETA	VALOR MEDIO JORNADA PARCIAL
<b>Conflicto trabajo– vida</b>	3.2	2.5
<b>Conflicto vida – trabajo</b>	1.73	1.87

Fuente: Elaboración propia

En el caso de las mujeres vemos que el nivel de conflicto trabajo-vida va en la línea de lo que indica la literatura, al observar menor nivel de conflicto en las jornadas a tiempo parcial.

En el estudio han participado veintisiete trabajadoras de las que veintidós lo son jornada completa y solo tres a jornada parcial.

**Tabla 13. NIVEL CULTURA DE CONCILIACIÓN**

VARIABLE	VALOR MEDIO
Cultura de conciliación en la empresa	5,11

Fuente: Elaboración propia



En cuanto al nivel de la cultura de conciliación existente en esta empresa, cabe destacar que, en general, tanto hombres como mujeres participantes en el estudio creen que existe un buen nivel de cultura de conciliación puesto que el resultado indica un valor ligeramente superior a la media, lo que explica los bajos niveles de conflicto que se viven en la empresa.

La organización lleva a cabo un buen sistema de conciliación, dando a conocer sus prácticas disponibles e informando tanto a hombres y mujeres, y haciendo ver que está de acuerdo con que estas se lleven a cabo, creando así un buen ambiente conciliador, que provoca que los trabajadores y trabajadoras de esta empresa vean más fácil el hecho de conciliar su vida laboral con su vida personal. Es por esto que, tanto hombres como mujeres creen que en la empresa hay una buena cultura de conciliación.

## **5. PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA EN MATERIA DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL y CONCLUSIONES**

En este trabajo y tras analizar el estudio, propongo algunas medidas con el fin de reducir el nivel de conflicto de los hombres, por ejemplo, una medida que yo propondría sería llevar a cabo reuniones informativas donde los hombres pudiesen asistir para dar a conocer las prácticas de conciliación que tienen disponibles, ya que es posible que tengan un nivel de conflicto mayor debido a falta de información pensando que determinadas prácticas de conciliación no existen o que si existen únicamente están disponibles para las mujeres.

Además, en estas reuniones (y fuera de ellas) bajo mi punto de vista y con el objetivo de disminuir este nivel de conflicto, que como ya vimos previamente es superior en los hombres que en las mujeres, el director podría motivarles a usar determinadas prácticas que no sean puestas en prácticas por lo hombres, o ver si necesitan algún tipo de práctica que aún no ha sido ofrecida dentro de la empresa.

Por último y conscientes de que las necesidades de conciliación no son las mismas para todo el mundo y que además una persona puede cambiar sus necesidades de



conciliación a lo largo del tiempo, animaría a la empresa a realizar un cuestionario anual de satisfacción en materia de conciliación entre sus trabajadores y trabajadoras.

De esta manera podría identificar la existencia de nuevas necesidades que podrían llevar aparejadas nuevas prácticas de conciliación de la vida laboral y personal. Y por supuesto incorporar en la misma encuesta una medición tanto del nivel de conflicto entre roles como de la cultura de apoyo a la conciliación que existe en la empresa.

Como conclusión, la empresa lleva a cabo un buen sistema de conciliación, a nivel general podría decirse que RESI ha conseguido que la mayoría de sus empleados se sientan cómodos a la hora de usar las prácticas de conciliación de las que dispone, creando una cultura de conciliación de la que las personas trabajadoras son conscientes, de esta manera no se sienten desmotivadas a la hora de usarlas en el caso de que las necesiten y no piensen que van a ser juzgados por ello.

Esto se ve reflejado en los niveles de conflicto que, aunque existen dichos conflictos a la hora de conciliar la vida laboral y personal ya que en una empresa es muy difícil que el nivel de conflictos sea 0, los niveles se ven por debajo de la media en la mayoría de los casos. Sin embargo, estos niveles podrían ser aún más bajos si se llevasen a cabo algunas técnicas de conciliación, como en el caso de los hombres, ya que hemos visto unos niveles superiores al de las mujeres.



## 6. ANEXO

**P1. Edad:** \_\_\_\_\_

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

**P3. Indique su nivel de estudios:**  Sin estudios  Primaria  Bachiller/FP  Estudios universitarios  
 Máster/doctorado

**P4. Indique su categoría profesional, pertenece a:**

- Personal Atención Directa (ej. Gerocultoras/es, Chofer, Peluquería, etc...)
- Personal Servicios Generales (ej. Ayud. Oficios Varios, Lavandería, Cocina, Mantenimiento, etc...)
- Personal Técnico (ej. Enfermería, Administración, TASOC, Fisioterapia, Trabajo Social, Gobernanta, etc...)
- Otros Servicios (Otros no contemplados anteriormente)

**P5. Indique el número de años que lleva trabajando para su organización:** \_\_\_\_\_

**P6. Indique su vinculación a la empresa:**  Contrato indefinido  Contrato temporal

**P7. Indique el tipo de jornada que tiene en su organización:**  Jornada completa  Jornada Parcial

**P8. Indique si es:**  Casado/-a /Vive en pareja  Soltero/-a  Separado/-a / Divorciado/-a /  Viudo/-a

**P9. Indique si:**  Tiene familiares u otras personas (ascendientes, descendientes, con/sin discapacidad) a su cargo o tutela.

No tiene.

**P.10 Indique su acuerdo o desacuerdo con las siguientes**

**afirmaciones:** (Redondee solo una opción en cada afirmación)

	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



**P11. Indique como le afectan los problemas**

**familiares/situación personal en los siguientes aspectos:** *(Redondee*

*solo una opción en cada afirmación)*

	No afectan							Afectan muchísimo
	1	2	3	4	5	6	7	
Retraso en la hora de entrada o absentismo	1	2	3	4	5	6	7	
Rotación o abandono voluntario del puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Rechazo de movilidad geográfica	1	2	3	4	5	6	7	
Dificultad para encontrar un trabajo adecuado	1	2	3	4	5	6	7	

**P12. Indique si en su empresa los trabajadores**

**TIENEN DISPONIBLES**

**las siguientes prácticas de conciliación.** *(marque una*

*sola opción en cada afirmación)*

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

**P13. Indique si usted ha UTILIZADO en el último año alguna de las**

**medidas de conciliación siguientes:** *(marque una sola opción en cada afirmación)*

	N O	SI
Reducción de jornada con reducción de sueldo por encima del mínimo legal		
Semana comprimida (ej. trabajar más horas para tener libre media jornada o un día entero a la semana)		
Flexibilidad de turnos		
Horario flexible de entrada y salida en el trabajo		



Horas anuales o Bolsa de horas (contrato por horas anuales, no por horas semanales)		
Jornada intensiva (en cualquier época del año o día de la semana)		
Programa de vacaciones flexible		
Permiso de maternidad por encima del mínimo legal (*conteste en relación al momento en que tuvo un hijo y no exclusivamente en el último año)		
Permiso de paternidad por encima del mínimo legal (*conteste en relación al momento en que tuvo un hijo y no exclusivamente en el último año)		
Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales (con baja en la seguridad social)		
Días de vacaciones extra sin sueldo		
Ausencias para el cuidado de niños enfermos o dependientes		

<b>P14. Indique cómo se valora en su empresa:</b> <i>(Redondee solo una opción en cada afirmación)</i>	<b>Muy mal valorado</b>			<b>Muy bien valorado</b>			
	1	2	3	4	5	6	7
Empezar una familia, esperar un hijo o adoptarlo							
Ausentarse del puesto de trabajo para cuidar a un hijo enfermo o persona dependiente							
Prolongar la baja de maternidad / paternidad							
Fijar un límite máximo de horas para estar en el trabajo							
Mantener una estructura familiar que requiere mucha implicación (ej. ambos cónyuges trabajan, hijos..)							



## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arroyo, C. (2007). Perspectivas laborales en torno a la conciliación de la vida familiar y laboral: el reto de la compatibilidad y la corresponsabilidad, *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XL, 243-270.

Cascio, W.F. (2000). *Costing human resources: The financial impact of behaviour in organizations*. Boston, MA. Thompson Learning.

Cegarra-Leiva, D., Cegarra Navarro, J.G., Sánchez-Vidal, M.E. (2009): Aprendizaje congénito e implantación de prácticas de conciliación en las pequeñas y medianas empresas, *Proyecto Social*, vol. 13.

Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M.E., Cegarra-Navarro, J.G. (2012): “Work life balance culture and the retention of managers in Spanish SMEs”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, 91-108.

Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M.E., Cegarra-Navarro, J.G. (2012): Understanding the link between work life balance practices and organizational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture”, *Personnel Review*, Vol. 41, nº3, pp. 359 – 379

Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M<sup>a</sup> E., Cegarra-Navarro, J.G., Arizkuren-Eleta, A. y Martínez-Caro, E. (2013). Artículo “Cómo afecta la conciliación laboral y personal en la innovación de la PYME industrial. Estudio en el sector del metal de la Región de Murcia. *DYNA Management*. Enero 2013, vol. 1-1.

Cegarra-Navarro, J.G., Sánchez-Vidal, M<sup>a</sup> E., y Cegarra-Leiva, D. (2011): “Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: an empirical investigation in SMEs”, *Management Decision*, 49, 1099-1119.

Cegarra-Navarro, J.G., Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M.E., Wensley, A. (2013): “Congenital learning, organisational performance and work-life balance culture”, *Knowledge Management Research & Practice* (2013), 1–10.





Cegarra-Leiva, D (2010): El papel del fundador de la pyme en la implantación de una cultura de conciliación de la vida laboral y personal. Efectos sobre los resultados organizativos y el uso de las prácticas por parte de los trabajadores. Tesis doctoral. Capítulo 2; la conciliación de la vida laboral y personal. Y capítulo 4; metodología

De Luis-Carnicer, M<sup>a</sup> P.; Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M. y Vela-Jiménez, M<sup>a</sup> J., (2002). La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar, Boletín Económico del ICE, 2741, 37-50.

Doherty, L. (2004). Work-life balance initiatives: implications for women, Employee Relations, 26 (2), 433-452.

Feldstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A y Walter, S, (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. Human Resource Management Journal, 12, 54-76.

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

Macinnes, J. (2005). Diez mitos sobre la conciliación de la vida laboral y familiar, Cuadernos de Relaciones Laborales, 23 (1), 35-71.

Martínez y Paterna, 2009 Justifications and Comparisons in the Division of Household Labor: The Relevance of Gender Ideology The Spanish Journal of Psychology 2010, Vol. 13 No. 1, 220-231

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

Moen, P., Kelly, E. y Huang, R. (2008). Fit inside the work-family black box: an ecology of the life course, cycles of control reframing. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81, 411-433.



Sánchez-Vidal, M.E., Cegarra-Leiva, D., Cegarra-Navarro, J.G. (2012): “Gaps between managers and employees perceptions of work life balance”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, nº 4, pp. 645-661.

Sánchez-Vidal, M.E., Cegarra-Leiva, D., Cegarra-Navarro, J.G. (2011): “¿Influye la falta de conciliación de los trabajadores en la empresa?”, *Universia Business Review*, vol. 29, pp. 100-115.

Sánchez-Vidal, M.E., Cegarra-Leiva, D., Cegarra-Navarro, J.G.: Conciliación en la pyme: una ventaja competitiva Innovación en gestión de recursos humanos.

Thompson, C.A., Beauvais, L.L. y Lyness, K.S. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.