



Universidad
Politécnica
de Cartagena



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
EMPRESA

ANÁLISIS DEL NIVEL DE CULTURA DE CONCILIACIÓN EN UNA PYME

Nuria Guerrero Albaladejo

Curso: 2023/2024

Titulación: Grado en Administración y Dirección de
Empresas

Director: David Cegarra Leiva

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	5
PRIMERA PARTE. PARTE ACADÉMICA	5
1.1- DEFINICIÓN DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL.	5
1.2 - CONFLICTO DE ROLES.....	8
1.3 - PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL.....	10
1.4 - CULTURA DE CONCILIACIÓN	17
1.5 - PROBLEMAS ASOCIADOS A LA FALTA DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y LA VIDA PERSONAL.	18
SEGUNDA PARTE – ESTUDIO DE CASO	21
2.1 -PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA GUERRERO HIGIENE	21
2.2 -METODOLOGÍA	22
2.3 -ANÁLISIS DE DATOS.....	23
2.3.1 -ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	23
2.3.2 -ANÁLISIS DE LAS VARIABLES RELACIONADAS CON EL CONFLICTO ENTRE ROLES:	29
2.4 -APORTACIONES DE MEJORA, CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO.....	43
3 -BIBLIOGRAFÍA	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: La mayor dificultad para compatibilizar empleo y familia (%).....	20
Tabla 2: Número de hijos por trabajador y edades.....	28
Tabla 3: Análisis de datos general de la empresa.	31
Tabla 4: Análisis en función de los estudios primaria/bachiller/universitarios.	33
Tabla 5: Análisis en función de casados/no casados.....	35
Tabla 6: Análisis en función de la edad.	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Edades de los trabajadores.	24
Gráfico 2: Nivel de estudios.	25
Gráfico 3: Categoría profesional.	25
Gráfico 4: Años trabajados en la empresa por cada trabajador.	26
Gráfico 5: Vinculación a la empresa.....	26
Gráfico 6: Jornadas de trabajo.	27
Gráfico 7: Estado civil de cada trabajador.	27
Gráfico 8: Trabajadores con hijos.	28

RESUMEN

La conciliación de la vida laboral y la vida personal busca facilitar a todos los empleados, independientemente de su género, la posibilidad de equilibrar sus responsabilidades laborales con sus roles familiares y personales. Esto implica poder dedicar tiempo al cuidado de la familia, al desarrollo personal, a la educación, al ocio y al disfrute del tiempo libre, sin descuidar su carrera profesional. Aunque se han implementado avances normativos y medidas para promover la conciliación, encontrar este equilibrio sigue siendo un desafío considerable en la actualidad. Es importante destacar la relevancia de este tema debido a su impacto directo en la salud y el bienestar de los trabajadores, así como en los resultados empresariales. Un desequilibrio entre la vida personal y laboral puede desembocar en problemas de salud, tanto físicos como mentales y afectar por tanto a tu vida laboral y personal.

Palabras clave: Cultura de conciliación, conciliación de la vida laboral y personal, pyme.

ABSTRACT

Work-life balance seeks to facilitate all employees, regardless of gender, the opportunity to balance their work responsibilities with their familial and personal roles. This involves being able to allocate time for family care, personal development, education, leisure, and enjoyment of free time, without neglecting their professional career. Although regulatory advancements and measures have been implemented to promote work-life balance, achieving this equilibrium remains a significant challenge today. It is important to emphasize the relevance of this issue due to its direct impact on the health and well-being of workers and organizational outcomes. Imbalance between personal and work life can lead to health problems, both physical and mental, consequently affecting both your professional and personal life.

Key words: work-life balance culture, work-life balance, sme.

INTRODUCCIÓN

La vida personal y la vida laboral son dos pilares básicos para cualquier persona adulta hoy en día. El equilibrio entre estos dos aspectos de la vida no siempre es fácil de lograr, ya que a menudo entran en conflicto. Cuando esto sucede, si no hay suficientes medidas y políticas de mediación, muchas personas acabarán renunciando a una de las dos, y no podrán conseguir una carrera exitosa y un buen ambiente personal al mismo tiempo.

Así pues, el objetivo de este trabajo es analizar el nivel de cultura de conciliación en una pyme.

El trabajo se inicia con la parte académica en la cual se muestran diferentes definiciones de conciliación entre vida laboral y personal, también se analiza la corresponsabilidad, conflicto de roles, cultura de conciliación y problemas asociados a ésta. Mientras que, en la segunda parte, se lleva a cabo un estudio de caso en el que se ha entrevistado a los trabajadores de la empresa escogida y con los resultados se ha realizado un análisis de datos, análisis descriptivo, de variables relacionadas con el conflicto entre roles y aportaciones de mejora para este caso en concreto.

PRIMERA PARTE. PARTE ACADÉMICA

1.1- DEFINICIÓN DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL.

“El número de personas que compaginan de forma simultánea el trabajo con las responsabilidades familiares ha aumentado en España de forma considerable en estas tres últimas décadas. Entre otras razones esto puede ser consecuencia del aumento de familias monoparentales, de la incorporación de la mujer al mundo laboral y emprendedor, de la existencia de parejas con dobles carreras profesionales y con diferentes horarios” (Pérez Rodríguez, V., Palací Descals, F., & Topa Cantisano, G. (2017).

“El concepto de conciliación, entendido como la necesidad de armonizar la vida laboral y personal, todavía no ha estado consensuado ni desde instancias académicas, ni políticas, ni sociales. Las primeras demandas en este sentido surgen en la década de los

70 y, concretamente en España, en los 80, cuando se comienza a romper el modelo familiar llamado "*male breadwinner*", en que el padre es quien trabaja fuera de casa a tiempo completo y la mujer se dedica en exclusiva al trabajo doméstico familiar" (Carrasco, 2001; Torns, 2005).

En la literatura científica no se encuentra un consenso con relación a la definición del concepto conciliación de la vida laboral y personal. Aunque todas ellas tienen nexos en común. También se comprueba que cada una aporta unos matices que permiten complementar el entendimiento del concepto. A continuación, se procede a indicar las aportaciones más relevantes.

Se define la conciliación de la vida laboral personal como "la capacidad para evitar el conflicto entre el trabajo y la vida personal que se da cuando las presiones del entorno hacen que no sean compatibles en algún aspecto" (Greenhaus y Beutell, 1985).

Por su parte Felstead et al. (2002) define el concepto como la "capacidad de los individuos, con independencia su de edad y género, de encontrar un ritmo de vida que les permita combinar su trabajo con otras responsabilidades, actividades o aspiraciones".

Según lo define la Red de Igualdad en la Empresa (Red DIE), dependiente del Ministerio de Igualdad de España, podría decirse que "la conciliación de la vida laboral y personal es la posibilidad que tienen los empleados de aunar su vida en el trabajo y la vida en el hogar con la familia (o sin ella, si no se tiene)".

La fusión de los dos conceptos (vida laboral-vida personal), debería proporcionar una combinación perfecta para solucionar de la manera más efectiva los problemas de la actual coyuntura laboral (Musicco, 2015). De ahí que este autor considere que "la conciliación vida laboral-personal, indica el justo equilibrio entre lo que podemos realizar en el trabajo y lo que podemos traducir en calidad de vida en el tiempo del no-trabajo".

Para la Real Academia Española (RAE, 2023) la conciliación de la vida laboral y personal es definida como “la participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo, mediante la reestructuración y reorganización de los sistemas laboral, educativo y de recursos sociales, con el fin de conseguir la igualdad de oportunidades en el empleo, variar los roles y estereotipos tradicionales, y cubrir las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes”.

En referencia a esta definición de la RAE, se considera más adecuado el empleo del término vida personal y además se considera que la vida familiar hoy en día es mucho más diversa que la indicada en la definición (entre hombres y mujeres). No obstante, esta definición pone de relieve un elemento clave, la corresponsabilidad.

La corresponsabilidad significa “la responsabilidad compartida de una situación o actuación determinada entre dos o más personas. Las personas corresponsables tienen las mismas obligaciones y derechos en su capacidad de responder por sus actuaciones a su cargo” (Perona, 2021).

“Las medidas de conciliación y corresponsabilidad no pueden estar dirigidas exclusivamente a las personas que tienen responsabilidades familiares o cuidan de otras personas. Esto significa que estas medidas de conciliación y corresponsabilidad deben hacerse extensibles a cualquier persona trabaje donde trabaje, independientemente de su situación personal y familiar. Esto implica que, tanto mujeres como hombres puedan dedicar su tiempo tanto al trabajo remunerado como al personal, familiar, doméstico y disponer de su tiempo” (Perona Mata, 2021).

En función de estas definiciones, en este trabajo fin de estudios (TFE) se aboga por emplear el concepto “conciliación de la vida laboral y personal”, debido a que se entiende como vida personal todas aquellas actividades que no se consideran trabajo (como puede ser descansar, dedicar tiempo a las aficiones, estudiar, cuidado del hogar, practicar deportes, cuidado de personas dependientes, etc.) con independencia de que se tenga o no responsabilidades familiares.

A continuación, se procede a abordar un elemento fundamental en el proceso de conciliación de la vida laboral y personal como es el concepto de conflicto de roles.

1.2 - CONFLICTO DE ROLES.

La falta de corresponsabilidad implica que una de las partes de la pareja tenga que asumir más responsabilidades que la otra, lo que supone una mayor dificultad para atender adecuadamente sus responsabilidades personales y profesionales.

Este desajuste o dificultad para equilibrar las dimensiones laborales y personales es lo que recibe el nombre de conflicto entre roles. Y al igual que ocurre con el término conciliación de la vida laboral y personal, en la literatura encontramos varias definiciones de conflicto entre roles.

Cegarra et al. (2012) indican que “el rol personal está relacionado con el tiempo dedicado a todas las actividades no laborales (ocio, vida social, descanso, familia, formación, compromiso social/voluntariado, etc.), mientras que, el rol laboral está relacionado con la cantidad de tiempo que una persona tiene que dedicar al puesto o función que desempeña en la empresa”.

Otra forma de definir el conflicto de roles es la "interferencia (desequilibrio) que se produce entre el rol laboral y el rol personal que genera problemas o tensión en los individuos" (Greenhaus y Beutell, 1985; Moen et al., 2008; Mitchelson, 2009).

La creencia popular y parte de la literatura ha sugerido que el agotamiento es inevitable para quienes se enfrentan a un conflicto de roles. Otras aportaciones proponen que, en cambio, puede ser energizante para los individuos y conducir a una mayor efectividad personal y organizacional.

Sin embargo, hay otros estudios que demuestran que el conflicto de rol está relacionado con la insatisfacción, disminución de la implicación con el trabajo y deterioro del rendimiento (Fundación internacional Occupational Risk Prevention, ORP 2020).

El conflicto entre roles tiene dos dimensiones: el conflicto trabajo-vida personal y el conflicto vida personal-trabajo. En congruencia con el planteamiento adoptado en este TFE, en adelante se hará referencia a las dimensiones conflicto trabajo-vida personal y conflicto vida personal-trabajo.

En el conflicto trabajo-vida personal, las actividades relacionadas con el trabajo dificultan el desempeño de las responsabilidades asociadas a la vida personal.

Es importante señalar que el conflicto trabajo-vida personal no afecta a todas las personas por igual y puede variar según la cultura, la situación económica, la profesión y otros factores individuales. Muchas organizaciones y empresas están tomando medidas para abordar este conflicto y promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, reconociendo que esto puede ser beneficioso tanto para los empleados como para la productividad y la moral en el lugar de trabajo.

“Los largos horarios de trabajo en respuesta a la competitividad empresarial, o la incorporación de la mujer al mercado laboral, generan nuevas estructuras organizacionales y familiares que afectan tanto a la salud individual, física y psicológica, como al rendimiento y comportamiento organizacional” (López Núñez, 2020). “Éste fenómeno ha sido estudiado desde las últimas décadas al reconocerse el impacto negativo que tiene el trabajo sobre la vida personal y viceversa”.

“Dicho conflicto se considera un riesgo psicosocial que perjudica tanto a trabajadores como a organizaciones. La investigación reconoce la necesidad de la búsqueda de conciliación entre la vida laboral y personal. Asimismo, el conflicto trabajo-vida personal forma parte de la teoría de ajuste, la cual estudia los motivos de conflicto y conciliación entre el trabajo y la familia” (Rodríguez et al, 2015).

En cuanto al conflicto vida personal-trabajo se origina porque las responsabilidades personales hacen más difícil el buen desempeño del trabajo. “Diversos estudios han demostrado que ciertas características de personalidad (p.e., la estabilidad emocional)

amortiguan los efectos negativos del conflicto vida personal-trabajo sobre el agotamiento y la depresión” (Kinnunen, et al 2003).

“También es interesante el estudio de las estrategias de afrontamiento. Se trata de acciones que se ponen en marcha para enfrentarse a las situaciones de conflicto y superar los obstáculos. Las investigaciones consultadas encuentran que las estrategias de afrontamiento centradas en la emoción amortiguan los efectos del conflicto vida personal-trabajo sobre la insatisfacción laboral. Sin embargo, esta misma estrategia, afectaba los niveles de satisfacción personal” (Rantanen, et al. 2011).

“Mucha gente tiende a pensar que el conflicto trabajo-vida personal tiene un mayor impacto a nivel personal (p. ej., satisfacción familiar, vida conyugal), mientras que el conflicto vida personal-trabajo tiene un mayor impacto en la empresa (p. ej., ausentismo, querer renunciar). Sin embargo, lo que en realidad sucede es que el conflicto trabajo-vida personal del trabajador puede volver a tener un efecto en la empresa, una especie de efecto boomerang, ya que el trabajador pensará que el origen de su conflicto es el trabajo, por lo tanto, tendrá sentimientos negativos sobre el origen de su falta de bienestar personal” (Cegarra et al., 2012).

A continuación, vamos a hablar y enumerar algunas de las prácticas de conciliación tanto de la vida laboral como personal.

1.3 - PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL

Las grandes empresas se dieron cuenta de los altos costes que sufrían asociados a la falta de conciliación. Entonces pensaron en prácticas para reducir estos costes.

“Las prácticas de conciliación son beneficios o condiciones laborales ofrecidas por la organización a sus trabajadores para facilitarles un mejor equilibrio entre su vida laboral y personal, y, por tanto, evitar o reducir la intensidad del conflicto de roles” (Cascio, 2002).

“El horario de trabajo flexible constituye una de las alternativas al horario laboral tradicional. Esta modalidad consiste en la determinación de unas franjas de trabajo que totalizan el número de horas laborales convenidas en el contrato de trabajo. De acuerdo con este modelo, las organizaciones establecen un horario central y un horario de fluctuación, en el que el empleado tiene la autonomía para administrar el tiempo de acuerdo con sus particulares” (Gracia, Peiró, Ramos, 1996; Muchinsky, 2001).

“El trabajo a tiempo parcial se constituye en otra modalidad de trabajo en la que la organización ofrece al empleado la opción de mantener una vinculación laboral, pero con un número de horas reducido. El trabajo a tiempo parcial ha sido una alternativa laboral especialmente para empleados de niveles jerárquicos inferiores, aunque, paulatinamente, se ha ido asumiendo como una alternativa también entre mandos medios y directivos” (Preece, 1999).

“El teletrabajo se constituye en una alternativa para que el empleado tenga la opción de acceder al trabajo desde su casa o un sitio remoto. Como aspecto positivo, el teletrabajo evita el desplazamiento del empleado hasta el sitio físico de trabajo, lo cual genera mayor flexibilidad, aunque, a esta modalidad de trabajo se le atribuye un efecto negativo debido a que genera un sentimiento de aislamiento de los compañeros de trabajo y menores posibilidades de competir por puestos vacantes” (Muchinsky, 2001).

“El permiso de maternidad es una herramienta que garantiza a la mujer el acceso al empleo, a las condiciones de trabajo y su vinculación a puestos de responsabilidad (Instituto de la Mujer, 2003). El permiso de paternidad se concibe como un mecanismo que permite al padre la posibilidad de participar del nacimiento de sus hijos(as), permaneciendo en el hogar junto a la madre” (Instituto de la Mujer, 2003).

“Permiso para el cuidado de personas dependientes, mediante este permiso hombres y mujeres tienen la posibilidad de atender asuntos relacionados con el cuidado de los hijos, las personas de edad, con deficiencias y dependientes de ellos” (Instituto de la Mujer, 2003).

Al margen de la casuística de cada empresa, y con el objeto de facilitar su análisis, se expresan 30 medidas que facilitan la conciliación de la vida laboral y personal agrupadas en 4 grupos:

1. Medidas de organización del tiempo de trabajo (jornada y horarios, turnos, vacaciones, entre otras). Las empresas ofrecen a sus empleados una jornada laboral más flexible, permitiéndoles distribuir su tiempo de trabajo y compaginar sus actividades profesionales con sus circunstancias personales.

- Flexibilidad en los horarios de entrada y/o salida.
- Jornadas intensivas los viernes y/o en fechas específicas como Navidad, Semana Santa y ajustes por horarios escolares.
- Jornadas intensivas durante los meses de verano.
- Opción de acumular horas mediante bolsa de horas o concentración en días específicos para disponer de tiempo libre.
- Adaptación personalizada de la jornada laboral con autonomía en la organización de tareas.
- Posibilidad de seleccionar o cambiar turnos según las necesidades.
- Reducción del tiempo de comida y adelanto de la hora de salida si se desea.
- Programación de formaciones y reuniones dentro del horario laboral.
- Flexibilidad en la planificación de las vacaciones.
- Permiso para tomar días libres en ocasiones especiales como cumpleaños, acompañamiento a la escuela, asuntos personales, Nochebuena y Nochevieja.
- Opciones de permisos no remunerados, como excedencias o vacaciones sin sueldo.

2. Medidas de flexibilidad espacial como la movilidad geográfica o el trabajo a distancia, implican que las empresas proporcionen la infraestructura necesaria para que las personas realicen su trabajo desde un lugar distinto de su ubicación física dentro de la empresa. La posibilidad de trabajar desde casa representa un cambio en la cultura laboral hacia un desempeño objetivo, que muchas empresas ya han elegido.

- Teletrabajo.
- Reuniones virtuales mediante videoconferencias.
- Capacitación a través de plataformas de formación en línea.
- Oportunidades de movilidad geográfica.

3. Medidas relativas a las mejoras y beneficios sociales. Esto incluye asistencia no salarial y medidas no salariales para mejorar la calidad del empleo. Por ejemplo, las medidas que ofrecen salarios flexibles permiten a los trabajadores ahorrar en productos o servicios como guarderías, transporte, seguros médicos y más.

- Asistencia financiera por nacimientos y gastos educativos, incluyendo vales guardería.
- Subvención para servicios de restauración o comedor.
- Transporte proporcionado o ayuda financiera para desplazamientos.
- Cobertura médica a través de un seguro de salud.
- Protección por accidentes o fallecimiento mediante seguro de vida.
- Plan de retiro o pensiones.
- Beneficios bancarios preferenciales, como préstamos o adelantos.
- Descuentos en la compra de productos o servicios, como artículos de la empresa, automóviles, viajes o actividades deportivas.

4. Medidas relativas a las mejoras de los permisos legales. La empresa amplía y mejora las licencias relacionadas con la mediación previstas en la legislación: licencias de nacimiento y adopción, licencias de tutela legal de menores o licencias de cuidado de personas dependientes.

- Extensión del permiso de paternidad.
- Extensión del tiempo para la lactancia materna.
- Prolongación del permiso de maternidad.
- Permisos remunerados para cuidados familiares, como asistir a reuniones escolares, atender enfermedades de hijos/as, acompañar a personas dependientes al médico, etc.
- Opciones de permisos no remunerados, tales como excedencias, vacaciones sin sueldo y días no remunerados.
- Mejoras en la reducción de la jornada laboral por responsabilidades familiares.
- Mejoras en las excedencias por motivos de cuidado de familiares dependientes o por responsabilidades legales de guarda.

La evolución del teletrabajo ha experimentado cambios significativos antes y después del brote de COVID-19. Antes de la pandemia, el teletrabajo estaba en aumento, pero no era tan ampliamente adoptado como lo es hoy. Aquí hay una breve descripción de la evolución del teletrabajo en ambos periodos:

Antes del COVID-19:

1. Crecimiento gradual: Antes de la pandemia, el teletrabajo experimentaba un crecimiento gradual debido a avances tecnológicos, cambios en las actitudes hacia la flexibilidad laboral y la globalización.
2. Industrias específicas: Algunas industrias adoptaron el teletrabajo más rápido que otras. Las empresas tecnológicas y aquellas en campos donde la presencia física no era esencial a menudo lideraban en la adopción del teletrabajo.
3. Desafíos y resistencia: A pesar del crecimiento, existían desafíos y resistencia. Algunos empleadores mostraban escepticismo respecto a la productividad de los empleados que trabajaban desde casa, y algunos empleados encontraban dificultades para establecer límites entre el trabajo y la vida personal.

Después del COVID-19:

1. Adopción masiva forzada: La pandemia de COVID-19 obligó a muchas empresas a implementar el teletrabajo de manera masiva para garantizar la seguridad de los empleados y cumplir con las medidas de distanciamiento social.
2. Rápida adaptación tecnológica: Las empresas tuvieron que adoptar rápidamente tecnologías para facilitar la colaboración remota, como herramientas de videoconferencia, plataformas de colaboración en línea y soluciones de gestión de proyectos.
3. Cambio de percepción: La experiencia forzada del teletrabajo cambió la percepción de muchas empresas sobre su viabilidad. Muchas compañías se dieron cuenta de que sus empleados podían ser productivos trabajando desde casa y comenzaron a considerar opciones de trabajo híbrido.

4. Flexibilidad laboral permanente: Después del COVID-19, muchas empresas optaron por mantener políticas de trabajo flexibles. El trabajo remoto se convirtió en una opción permanente para algunos empleados, y se adoptaron modelos de trabajo híbridos que combinaban el trabajo en la oficina y desde casa.

5. Impacto en la calidad de vida: Se destacó la importancia del equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Algunos empleados apreciaron la flexibilidad del teletrabajo, mientras que otros extrañaron la interacción social en la oficina.

En resumen, el teletrabajo experimentó un cambio drástico después del COVID-19, pasando de ser una opción gradualmente adoptada para convertirse en una práctica generalizada y, en muchos casos, permanente. Este cambio ha tenido impactos significativos en la forma en que las empresas gestionan el trabajo y en cómo los empleados concilian su vida laboral y personal (Rodríguez. M, 2021; Miguélez, M. P. G. 2021; Rodríguez Muñoz, Maite, 2022).

El debate sobre la implantación de semanas laborales de 4 días ha ganado atención en los últimos años, generando discusiones sobre los beneficios y desafíos asociados con este enfoque. Aquí hay algunos puntos que suelen surgir en este debate:

Primero se plantean los argumentos que se han encontrado a favor de este dilema:

1. Mejor equilibrio entre trabajo y vida: Una semana laboral más corta podría proporcionar a los empleados más tiempo para actividades personales, familiares y de ocio, mejorando así el equilibrio entre trabajo y vida.

2. Aumento de la productividad: Se argumenta que una semana de trabajo más corta puede conducir a una mayor productividad. La fatiga y el agotamiento pueden disminuir, lo que permite a los empleados estar más enfocados y comprometidos durante las horas de trabajo.

3. Mejora de la salud mental y física: Menos tiempo en el trabajo podría tener beneficios para la salud mental y física de los empleados, reduciendo el estrés y permitiendo una mejor gestión del tiempo libre.

4. Estímulo para la creatividad e innovación: Al tener más tiempo libre, los empleados podrían tener la oportunidad de dedicarse a actividades creativas y proyectos personales, lo que podría impulsar la innovación y la creatividad.

Pero como todos los dilemas que existen también tienen su parte mala, y aquí se enumeran algunos de los argumentos en contra.

1. Posibles impactos en la productividad: Algunos críticos argumentan que reducir la semana laboral podría disminuir la productividad, ya que los empleados tendrían menos tiempo para realizar sus tareas y proyectos.

2. Problemas de implementación: Cambiar a una semana laboral de 4 días podría plantear desafíos logísticos y de gestión para algunas empresas. Podría ser difícil adaptarse a nuevos horarios y asegurar la cobertura adecuada durante la semana.

3. Posibles costos adicionales: En algunos casos, implementar una semana laboral más corta podría requerir ajustes salariales o resultar en costos adicionales para las empresas, especialmente si se espera que mantengan la misma producción o servicio.

4. Impacto en sectores específicos: Algunos argumentan que no todas las industrias o trabajos se prestan bien a una semana laboral más corta. En sectores donde la presencia continua es esencial, como la atención médica o la seguridad, una semana laboral más corta podría ser difícil de implementar.

5. Equidad entre empleados: Si bien una semana laboral de 4 días puede ser beneficiosa para muchos, también podría plantear problemas de equidad si algunos empleados no pueden beneficiarse de esta flexibilidad debido a la naturaleza de sus trabajos.

En última instancia, el debate sobre la implantación de semanas laborales de 4 días implica considerar una variedad de factores, incluyendo la naturaleza del trabajo, los objetivos de la empresa, y el impacto potencial en la productividad y el bienestar de los empleados (Pestano Hernández, A. 2021)

A continuación, se va a seguir hablando de la cultura de conciliación y su importancia para compaginar lo mejor posible la vida personal con el trabajo.

1.4 - CULTURA DE CONCILIACIÓN

“La cultura empresarial, también conocida como cultura organizacional, se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas compartidos dentro de una organización” (Thomson, Hofstede, G., 1991).

Es la "personalidad" de una empresa y abarca la forma en que los empleados interactúan entre sí, así como la relación de la organización con sus clientes, proveedores y otros actores externos. La cultura empresarial puede influir en la toma de decisiones, la motivación de los empleados, la innovación y la percepción externa de la empresa (Amado N., 2017).

En un artículo de la Harvard Business Review titulado "Why Employees Are Afraid to Speak," se destaca cómo la cultura organizacional puede influir en la disposición de los empleados para compartir sus ideas. Si la cultura no respalda la apertura y la toma de riesgos, los empleados pueden sentir temor de expresar sus pensamientos, incluso si se les brinda la oportunidad (Detert, JR. Y Edmondson, A., 2007).

“La cultura de conciliación laboral y personal es el conjunto de normas y valores de la organización que apoyan la conciliación. La cultura de empresa, y en concreto la actitud del personal directivo, juega un papel importante porque decide qué procedimientos formales se llegan a implantar y cómo se aplican día a día.

Existen dos razones por las que algunos directivos y otras personas no cumplen con las políticas de la conciliación laboral y personal. En primer lugar, por sus valores y creencias personales y, en segundo lugar, por la forma en que fueron entrenados como gerentes. De este modo, hay que tener en cuenta a la hora de desarrollar prácticas o políticas de conciliación, la cultura de conciliación que esté presente en la empresa ya que juega un papel muy importante.

Sabiendo que la cultura de conciliación es esencial para que se puedan llevar a cabo las prácticas de conciliación laboral y personal, es necesario y fundamental contar con el apoyo explícito del personal directivo o gerente de la empresa que entiendan y observan los problemas de conciliación que sobrellevan sus empleados, con el fin de reducir los conflictos de roles” (Lamane, 2014).

A continuación, se enumeran los problemas que conlleva la falta de conciliación en la vida laboral y personal.

1.5 - PROBLEMAS ASOCIADOS A LA FALTA DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y LA VIDA PERSONAL.

La falta de conciliación tiene un efecto negativo tanto en los resultados de las empresas como en la salud de los trabajadores.

La falta de conciliación entre la vida laboral y personal puede generar una serie de problemas tanto para los individuos como para la sociedad en general. A continuación, se indican algunos de los problemas asociados a esta situación:

Estrés y agotamiento: Cuando no se logra equilibrar las demandas del trabajo con las responsabilidades y necesidades personales, las personas suelen experimentar altos niveles de estrés y agotamiento. Esto puede afectar negativamente su bienestar físico y emocional.

Problemas de salud: El estrés crónico derivado de la falta de conciliación puede tener consecuencias negativas para la salud. Las personas pueden experimentar problemas como trastornos del sueño, fatiga crónica, ansiedad, depresión y otros trastornos relacionados con el estrés.

Relaciones personales afectadas: La falta de tiempo y energía para dedicar a las relaciones personales puede provocar tensiones y conflictos en las relaciones familiares y de pareja. La falta de tiempo de calidad con los seres queridos puede generar sentimientos de frustración, distancia emocional e insatisfacción.

Impacto en la crianza de los hijos: La falta de conciliación puede dificultar la crianza de los hijos y limitar la participación de los padres en su educación y cuidado. Esto puede tener consecuencias negativas en el desarrollo y bienestar de los niños.

Desigualdad de género: Las mujeres suelen verse más afectadas por la falta de conciliación, ya que todavía se espera que asuman la mayor parte de las responsabilidades familiares y domésticas. Esto puede limitar sus oportunidades profesionales y contribuir a la desigualdad de género en el ámbito laboral.

Un problema que sufren las mujeres en el mundo laboral es que la maternidad les reduce sus posibilidades de acceso a puestos de trabajo. En este estudio se ven las estrategias de compatibilización familia-empleo, la mayor dificultad que expresan las madres para compaginar estos dos ámbitos son las siguientes:

Tabla 1: “La mayor dificultad para compatibilizar trabajo y familia (%)”.

Enfermedades de los/as niños/as	36.5
Desajustes entre horarios laborales y escolares	23.6
Periodos de vacaciones escolares	20.8
Distancia entre el hogar y el lugar de trabajo	5.5
Carencia de apoyo por parte de la pareja	6.1
Otros problemas	1.5
Ningún problema	5.5

“Los datos se refieren a madres trabajadoras que viven con al menos un/a hijo/a menor de 18 años”

Fuente: Tobio, Constanza (2005).

Productividad y rendimiento laboral reducidos: Cuando los empleados se sienten desbordados por la falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, es más probable que experimenten una disminución en su productividad y rendimiento laboral. La falta de descanso y tiempo libre puede afectar su concentración, motivación y capacidad para enfrentar eficazmente sus tareas laborales.

Retención de talento y rotación laboral: Las empresas que no promueven la conciliación laboral y personal pueden enfrentar dificultades para retener a su talento y pueden experimentar una alta rotación de empleados. Los trabajadores suelen buscar entornos laborales que les permitan equilibrar mejor su vida personal y profesional.

Estos son solo algunos de los problemas asociados a la falta de conciliación entre la vida laboral y personal. Es importante que tanto los individuos como las organizaciones y la sociedad en general trabajen en conjunto para promover políticas y prácticas que fomenten un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal (Sánchez, C. P., Mozo, A. M. G., 2009).

SEGUNDA PARTE – ESTUDIO DE CASO

A continuación, se procede a realizar un estudio de caso en una pequeña empresa establecida en Cartagena.

El propósito de este estudio consiste en aplicar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la primera parte del trabajo, mediante el estudio de variables relacionadas con la conciliación de la vida laboral y personal.

Posteriormente, en función de los resultados obtenidos, en caso de que sea oportuno, se procederá a establecer una serie de recomendaciones para la empresa.

2.1 -PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA GUERRERO HIGIENE

Guerrero Higiene es un almacén y distribuidor de productos de higiene, limpieza y desinfección profesional. Trabajan ofreciendo sus productos a hosteleros, empresas, colegios de educación y empresas de limpieza. Son expertos en productos para vestir las mesas de restaurantes. En Guerrero Higiene cuidan al detalle la calidad de sus productos, para que así se pueda disfrutar de los mejores manteles, servilletas y utensilios de un solo uso.

Está situada en La Palma (Cartagena) y se ha dedicado al servicio de productos de higiene y desinfección a empresas y profesionales de la hostelería durante más de 30 años. La empresa cuenta con 6 trabajadores. A continuación, se indica el organigrama de la empresa.

FIGURA 1: ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración propia.

Los departamentos de Dirección y Ventas están compuestos por una sola persona respectivamente, mientras que los departamentos de administración y almacén y reparto están compuestos por 2 personas respectivamente.

2.2 -METODOLOGÍA

Para realizar el estudio se ha recopilado información de los trabajadores. El método empleado ha sido un cuestionario. El cuestionario está compuesto por 3 bloques.

El bloque I contiene cuestiones para recopilar información sobre los trabajadores y realizar un análisis descriptivo.

El bloque II está compuesto por 3 preguntas que miden las variables conflicto trabajo-vida personal, conflicto vida personal-trabajo y nivel de cultura de apoyo a la conciliación de la vida laboral y personal que existe en la empresa. Para medir esas variables se han empleado los ítems desarrollados por Kofodimos (1995). Las respuestas se han clasificado según una escala multi-ítem tipo Likert de 7 puntos, según el grado de acuerdo con los distintos ítems. Siendo 1= muy mal valorado, 7= muy bien valorado. Estos ítems han sido empleados también por otros autores en la literatura (Burke, 2004; Burke et al., 2006).

Finalmente, en el bloque III se incluyen 5 preguntas correspondientes a las prácticas de conciliación de la vida laboral y personal que consideran que están disponibles en la empresa, las prácticas de conciliación que realmente emplean, los horarios, teletrabajo y sus respectivas peticiones de lo que cambiarían ellos.

Los cuestionarios se entregaron a los trabajadores impresos en papel el día 09/05/2023 y se recogieron el 21/05/2023.

En total se obtuvieron 6 cuestionarios, correspondiente a los 6 trabajadores que en ese momento componían la plantilla de la empresa.

2.3 -ANÁLISIS DE DATOS

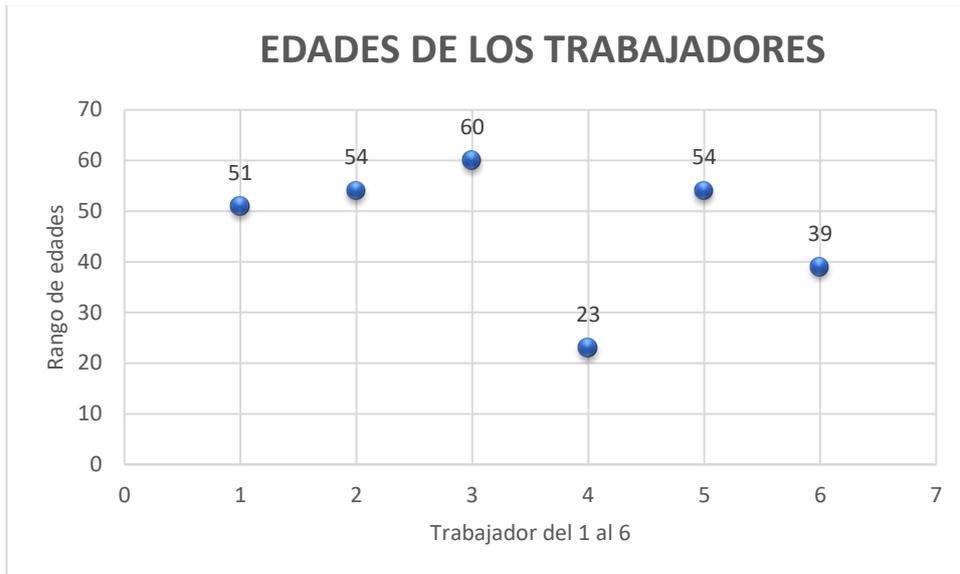
A continuación, se procede a analizar los datos obtenidos en las encuestas. La información obtenida permitirá realizar un análisis descriptivo de la muestra para entender su idiosincrasia y a su vez servirá para poder interpretar mejor los datos obtenidos.

2.3.1 -ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Para comenzar, la muestra analizada de este TFE se compone de un total de 6 encuestas, realizadas por los trabajadores de la pyme: Guerrero Higiene, en la Región de Murcia.

En primer lugar, se muestra el gráfico con las edades de los trabajadores que están en un rango entre 23 y 60 años.

Gráfico 1: Edades de los trabajadores.



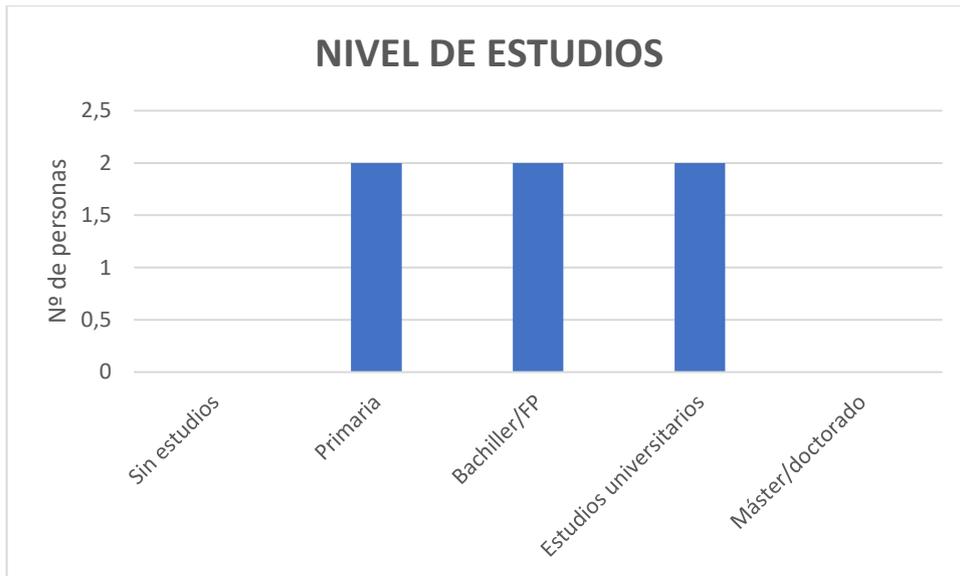
Fuente: Elaboración propia.

La edad media de la plantilla es de 48,5 años. Si descartamos la edad de la persona más joven (23 años) la media sube a 53,6 años y si también descartamos la edad de la persona más mayor (60 años) la media queda en 49,5 años. Es decir, la edad media de la plantilla es bastante alta.

La alta edad media de la plantilla, unido a que el 100% de ellos son hombres puede que ayude a entender mejor los resultados.

A continuación, se procede a mostrar la distribución de la plantilla en función del nivel de estudios que tienen. El nivel de estudios se centra en primaria, bachillerato o FP y estudios universitarios. En esta empresa no hay nadie sin estudios ni con máster o doctorado.

Gráfico 2: Nivel de estudios.

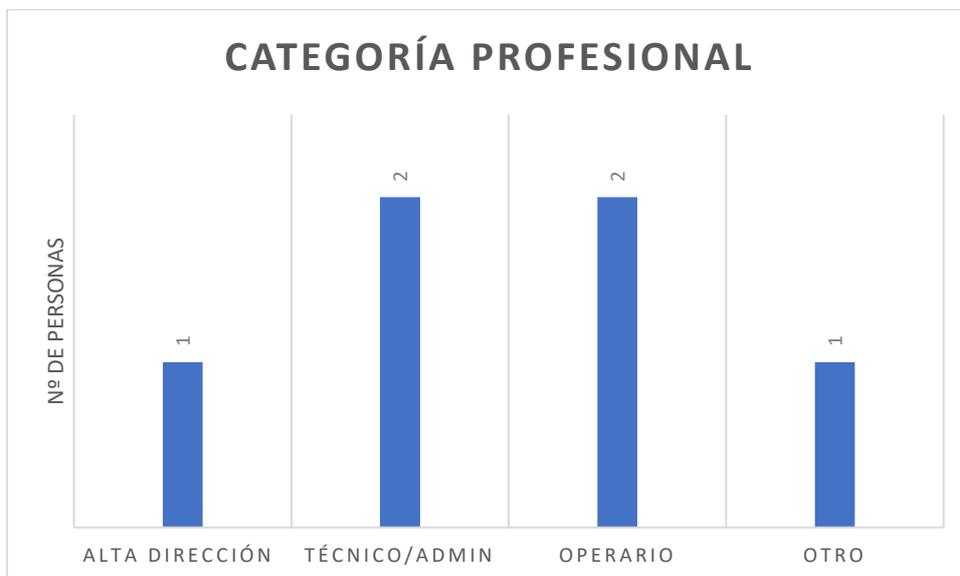


Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico 2, los seis trabajadores se encuentran repartidos de manera homogénea en las tres categorías profesionales señaladas.

Respecto a la categoría profesional, como se ha visto anteriormente en el organigrama de la empresa, existen dos niveles. Una persona en alta dirección que se encarga del funcionamiento de la empresa, dándole las necesarias directrices a los dos administrativos, dos operarios y un comercial, etiquetado en el gráfico 3 como “otro”.

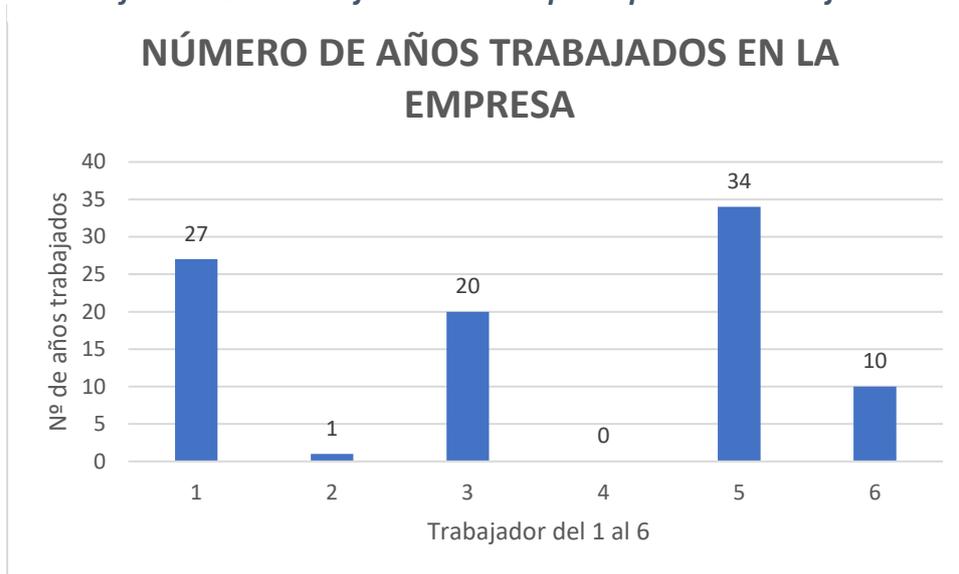
Gráfico 3: Categoría profesional.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, el gráfico muestra el número de años que lleva cada trabajador dedicado a esta empresa, el que menos lleva son 4 meses y la persona que más tiempo lleva trabajado en esta son 34 años.

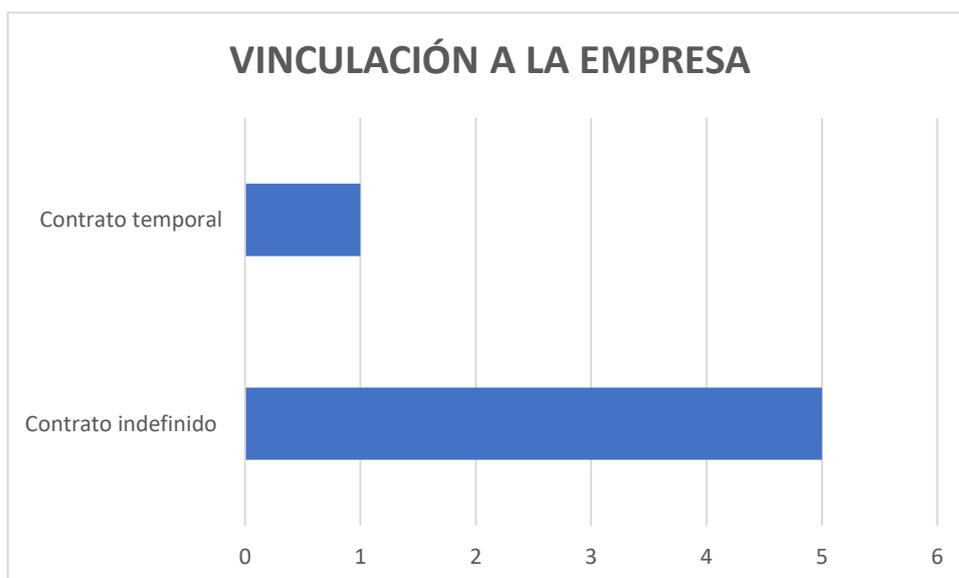
Gráfico 4: Años trabajados en la empresa por cada trabajador.



Fuente: Elaboración propia.

La vinculación a la empresa de estos trabajadores es de 1 contrato temporal y 5 contratos indefinidos. La persona con contrato temporal es la que lleva únicamente 4 meses contratada en la empresa.

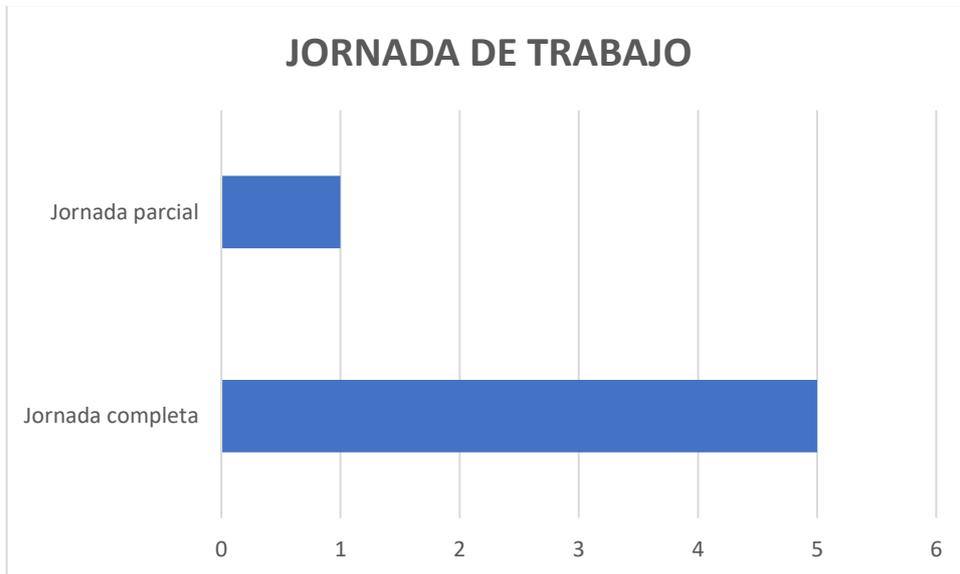
Gráfico 5: Vinculación a la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Las jornadas de trabajo se dividen en completa que son 40 horas semanales o jornada parcial que son 20 horas semanales, y en el caso de esta empresa repartida de lunes a viernes.

Gráfico 6: Jornadas de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede comprobar, sólo hay un trabajador con jornada parcial (20 horas semanales), la persona que tiene esta jornada es del departamento de ventas y es así por su situación personal. Mientras que los demás trabajadores tienen jornada completa de 40 horas semanales.

La situación de cada uno de los trabajadores de esta empresa es la siguiente.

Gráfico 7: Estado civil de cada trabajador.



Fuente: Elaboración propia.

El estado civil de los trabajadores de esta empresa es de todos casados excepto 1 que no, ya que es bastante más joven que los demás, y la edad es el motivo de esta diferencia.

Gráfico 8: Trabajadores con hijos.



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2, el número de columnas muestra los hijos por trabajador, y se indica también la edad que tiene cada uno de ellos. Se puede ver que el rango es bastante amplio, ya que quitando al que no tiene hijos, el/la más pequeño/a tiene 1 mes y el/la más mayor tiene 41 años.

Tabla 2: Número de hijos por trabajador y edades.

TRABAJADOR	N.º HIJOS	EDADES (años)
1	2	20 y 23
2	1	19
3	2	19 y 22
4	0	0
5	2	2 años y 1 mes
6	3	41, 35 y 32

Fuente: Elaboración propia.

Se ha comprobado que tener hijos está relacionado con la edad. Por lo que el trabajador más joven todavía no tiene hijos. Y los trabajadores más mayores tienen hijos de más edad.

Otras diferencias que se obtienen son que, comparando a los tres operarios (reparto y ventas) con respecto a los dos administrativos, los operarios son los que tienen mayor edad, los más antiguos de la empresa (sin contar la alta dirección) y su nivel de estudios es más bajo que el de los administrativos.

2.3.2 -ANÁLISIS DE LAS VARIABLES RELACIONADAS CON EL CONFLICTO ENTRE ROLES:

En esta parte se va a hacer los análisis para cada variable:

- conflicto trabajo-vida personal.
- conflicto vida personal-trabajo.
- cultura de conciliación.

En relación con el conflicto trabajo-vida personal, consiste en las tensiones que experimentan las personas cuando intentan equilibrar sus responsabilidades laborales y personales. Este conflicto surge debido a que los compromisos y responsabilidades profesionales que las personas tienen en el ámbito laboral acaban generando efectos negativos en el ámbito personal.

En la pregunta 10 de la encuesta que se entregó a los trabajadores se analiza el **conflicto trabajo-vida personal**, cuyas cuestiones se contestaron entre un intervalo del 1 al 7, siendo 1: total desacuerdo y 7: total acuerdo, y son:

P.10 Indique su acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

10.1	El estrés o los problemas del trabajo afectan con frecuencia a su familia o vida privada.
10.2	Su trabajo le impide pasar el tiempo que le gustaría con su familia o amigos.
10.3	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.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kofodimos (1995).

En relación con el conflicto vida personal-trabajo, a diferencia del conflicto trabajo-vida personal que se enfoca en cómo el trabajo puede interferir con la vida personal, el conflicto vida personal-trabajo se centra en cómo las responsabilidades y las situaciones personales pueden afectar la vida laboral de una persona, ya sea por los horarios y falta de tiempo.

En la pregunta 11 del cuestionario se aborda el **conflicto vida personal-trabajo**, valoradas también del 1 al 7, siendo 1: no afectan y 7: afectan muchísimo, las cuestiones son:

P11. Indique como le afectan los problemas familiares/situación personal en los siguientes aspectos:

11.1	Retraso en la hora de entrada o absentismo.
11.2	Rotación o abandono voluntario del puesto de trabajo.
11.3	Rechazo de movilidad geográfica.
11.4	Dificultad para encontrar un trabajo adecuado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kofodimos (1995).

Por último, la cultura de apoyo a la conciliación se refiere a un entorno laboral en el que las organizaciones promueven y valoran activamente el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de sus empleados. Esta cultura se caracteriza por políticas, prácticas y actitudes que reconocen la importancia de permitir que los empleados satisfagan sus responsabilidades laborales y personales sin que una interfiera excesivamente en la otra.

De manera que, en la pregunta 15 del cuestionario indica la **cultura de conciliación** en la empresa, valorados del 1 al 7, siendo 1: muy mal valorado y 7: muy bien valorado, las preguntas son:

P15. Indique cómo se valora en su empresa:

15.1	Empezar una familia, esperar un hijo o adoptarlo.
15.2	Ausentarse del puesto de trabajo para cuidar a un hijo enfermo o persona dependiente.
15.3	Prolongar la baja de maternidad/paternidad.
15.4	Fijar un límite máximo de horas para estar en el trabajo.
15.5	Mantener una estructura familiar que requiere mucha implicación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kofodimos (1995).

En la siguiente tabla se calcula, en función de las respuestas individuales de los seis trabajadores, la media y mediana respecto al conflicto trabajo-vida personal, vida personal-trabajo y cultura de conciliación.

Tabla 3: Análisis de datos general de la empresa.

VARIABLES	MEDIA	MEDIANA
CONFLICTO TRABAJO-VIDA PERSONAL	2.88	2.66
CONFLICTO VIDA PERSONAL-TRABAJO	2.16	1
CULTURA DE CONCILIACIÓN	5.46	5.4

Fuente: Elaboración propia.

Conflicto trabajo-vida personal:

Como se indicó anteriormente, el cuestionario de los trabajadores se valora entre el 1 y el 7, siendo 1 total desacuerdo y 7 total acuerdo en la pregunta del conflicto trabajo-vida personal.

La media de respuestas ha sido un 2.8, lo que significa que los trabajadores perciben una escasa intensidad del conflicto trabajo-vida personal. Es decir, consideran que el cumplimiento de sus responsabilidades laborales no les afecta mucho para cumplir adecuadamente con sus responsabilidades familiares y personales.

En cuanto a la mediana, se puede ver que la tendencia central del conflicto trabajo-vida personal está en una intensidad baja.

Conflicto vida personal-trabajo:

Como se indicó anteriormente, el cuestionario de los trabajadores se valora entre el 1 y el 7, siendo 1 total desacuerdo y 7 total acuerdo en la pregunta del conflicto vida personal-trabajo.

La media de respuestas ha sido un 2.16, lo que significa que los trabajadores perciben una escasa intensidad del conflicto vida personal-trabajo. Es decir, consideran que el cumplimiento de sus responsabilidades familiares no les afecta mucho para cumplir adecuadamente con sus responsabilidades laborales.

Como se indicó anteriormente, la muestra está formada por hombre de edad media alta y con hijos mayores, por lo que el requerimiento o la exigencia familiar no es tan alta como la que podrían tener trabajadores más jóvenes con hijos pequeños.

Cultura de apoyo a la conciliación:

Como se indicó anteriormente, el cuestionario de los trabajadores se valora entre el 1 y el 7, siendo 1 muy mal valorado y 7 muy bien valorado.

La media de respuestas ha sido un 5,46 lo que significa que los trabajadores perciben que la cultura de conciliación en esta empresa está bien valorada. Es decir, consideran que en la empresa existe una cultura de apoyo a la conciliación de la vida personal y laboral. Si se tiene en cuenta que el valor medio es 4, pues el nivel de cultura de apoyo a la conciliación está 1,46 puntos por encima.

Y en cuanto a la mediana la cultura de conciliación es de 5,4 lo que es bastante alta y esto nos indica que está muy bien valorado en esta empresa.

A continuación, se procede a ver si los resultados cambian según el nivel de estudios que tenga cada uno, la diferencia de si están casados o no y las respuestas por grupos de edad, y así poder comparar sus respuestas.

Tabla 4: Análisis en función de los estudios primaria/bachiller/universitarios.

VARIABLES	MEDIA		
	PRIMARIA	BACHILLER/FP	UNIVERSIDAD
CONFLICTO TRABAJO-VIDA PERSONAL	3.8	3.5	1.3
CONFLICTO VIDA PERSONAL-TRABAJO	1.75	1	3.75
CULTURA DE CONCILIACIÓN	4.3	4.8	6.9

Fuente: Elaboración propia.

La relación entre puestos y formación que se tiene es la siguiente: los dos de administración cuentan con estudios universitarios, bachiller/FP lo tiene dirección y el comercial y primaria otros dos operarios de almacén.

Con estos datos, se puede apreciar en esta tabla 4 que los resultados de los que tienen nivel de estudios primaria y bachiller/FP son parecidos en los 2 tipos de conflictos y nivel de cultura de apoyo a la conciliación, mientras que los que han ido a la universidad presentan una menor intensidad en el conflicto trabajo-vida personal y una mayor intensidad tanto en el conflicto vida personal-trabajo como la cultura de conciliación.

Es muy interesante observar estas diferencias que se establecen en los valores medidos según el nivel de estudios. A nivel de conflicto, se comprueba que existe una dinámica inversa entre los trabajadores con formación en primaria y Bach/FP y los que tienen formación universitaria.

Como se ha indicado los dos trabajadores con formación universitaria ocupan puestos de administración, y quizás esa actividad puede ayudar a entender los resultados. La menor intensidad del conflicto de roles trabajo- vida personal se puede deber a que la labor administrativa no está tan directamente vinculada a la actividad de planta y logística, por lo que puede que dispongan de más flexibilidad temporal e incluso puedan trabajar desde casa.

Por el contrario, los demás puestos tanto comercial como dirección y operarios están más vinculados a una actividad en la nave y puede que se enfrenten más a menudo a situaciones recepción o salida de mercancías a determinadas horas que afectan a su conciliación.

Respecto al conflicto vida personal-trabajo, también se manifiesta esa relación inversa. En este caso, teniendo en cuenta las edades de los trabajadores y las de sus hijos no podemos encontrar ninguna explicación.

Después de haber hablado con ellos para resolver nuestras dudas con estas diferencias tan grandes entre unos y otros, se ha visto que uno de los factores que influyen es la edad, ya que en la oficina están los más jóvenes, con más ganas de trabajar, aspiraciones a hacerse fuertes en la empresa, y es un puesto de trabajo que no les agota, ya que no

es físico y el ambiente que tienen entre compañeros es excelente. Puede que, al ser más jóvenes, dediquen más tiempo a actividades fuera del trabajo (salir, deportes, viajes, etc.) y eso le genere mayor intensidad de conflicto.

Mientras que los otros aparte de llevar muchos años trabajando y teniendo contacto con la gente de fuera que muchas veces es agotador decía uno. Aunque, por otro lado, también decía que él no serviría para estar sentado y tirarse el día entero metido en una oficina. Se trata de un trabajo más físico, ya que parte de su jornada es en el almacén moviendo cajas y palets. Otro factor, es que, excepto en ocasiones, normalmente van separados y siempre es mejor ir acompañado si la compañía es buena decían.

En esta sección, en la que también entra el jefe, que no tiene un horario acotado como los demás y esto le hace tener más estrés respecto a los de la oficina y conciliar peor ya que lleva todo el peso y preocupaciones encima.

Por tanto, en función de esos comentarios se puede entender mejor la mayor intensidad en el nivel de conflicto trabajo-vida personal que tienen los trabajadores con niveles educativos de primaria y bachiller/FP y que se asocian a los puestos de Dirección, Repartidor y Comercial.

Tabla 5: Análisis en función de casados/no casados.

VARIABLES	MEDIA	
	CASADOS	NO CASADOS
CONFLICTO TRABAJO-VIDA PERSONAL	3.05	2.45
CONFLICTO VIDA PERSONAL-TRABAJO	1.375	3.75
CULTURA DE CONCILIACIÓN	5.05	5.9

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha comentado anteriormente en esta empresa solo hay un hombre que no está casado ni tiene hijos, debido a su temprana edad ya que tiene 23 años y los demás son bastantes más mayores, era el único que tenía un contrato temporal, el más nuevo de la empresa y su puesto está en administración.

Al analizar los resultados de la persona no casada llama la atención el dato del nivel de conflicto vida personal-trabajo, que es 2,4 puntos superior que el dato de los que están casados.

Se puede apreciar que los datos cambian un poco si los comparamos con la media global. Es decir, se comprueba que los resultados de los casados muestran algo de diferencia con los resultados generales. Se observa, sobre todo, un menor nivel de conflicto vida personal-trabajo.

Quizás, esta diferencia entre casados y no casado se puede explicar al considerar que tener un cónyuge facilita la organización y gestión de la vida no laboral, por lo que su impacto en el conflicto vida personal-trabajo es positivo, reduciendo la intensidad del conflicto. Sin embargo, la persona no casada ha de ocuparse de todas las tareas y puede que eso afecte a la mayor intensidad del conflicto vida personal-trabajo.

En cuanto al otro tipo de conflicto, los valores son más parecidos entre ambos grupos.

Tabla 6: Análisis en función de la edad.

VARIABLES	MEDIA	
	18-40 AÑOS	41-65 AÑOS
CONFLICTO TRABAJO-VIDA PERSONAL	1.3	3.625
CONFLICTO VIDA PERSONAL-TRABAJO	3.75	1.375
CULTURA DE CONCILIACIÓN	6.9	4.55

Fuente: Elaboración propia.

En este análisis es donde más se nota la diferencia de respuestas entre un grupo y otro. El nivel de intensidad de conflicto trabajo-vida personal del grupo de 18-40 años es menor que en el segundo grupo. Por su parte, en el conflicto vida personal-trabajo según las respuestas afecta más a los del primer grupo (18-40 años) y en la cultura de conciliación los del primer grupo rozan el 7 que es el máximo que sería muy bien valorado y los del segundo grupo estarían en el valor medio, calificando este como bien valorado.

Probablemente, la buena percepción de la cultura de apoyo a la conciliación que hace el grupo de menos edad se deba a que son más conscientes de ello al usar más prácticas de conciliación.

En el grupo de 18-40 años hay dos personas, una de ellas no tiene hijos y la otra cuenta con dos hijos, un bebé y otro de 2 años. Por su parte, el grupo de 41-65 años cuenta con 4 personas, de las cuales 2 tienen 2 hijos de 19 y 22 y 20 y 23 respectivamente, uno tiene solo 1 hijo de 19 años y otro tiene 3 de 41,35 y 32 años.

Por tanto, se puede considerar que el administrativo de 39 años de la empresa con hijos pequeños percibe una mayor intensidad del conflicto vida personal-trabajo que sus compañeros. Probablemente por la mayor dedicación que exige tener hijos pequeños. En esos casos se pueden dar situaciones de niños enfermos que hay que llevar al médico, o salir del trabajo para recogerlos del cole, etc. y eso puede generar o provocar tensiones con las responsabilidades laborales.

En cuanto a la intensidad del conflicto trabajo-vida personal el resultado es justo lo contrario. Posiblemente se deba a que la persona que lleva menos tiempo en la empresa (la más joven) tenga menos responsabilidades y por tanto menos complicaciones laborales que puedan interferir en su vida personal.

La pregunta de las prácticas que creen que están disponibles y las que emplean es muy importante, ya que nos va a servir para ver la diferencia entre lo que perciben que la empresa ofrece y las que ellos consideran que existen. Para ello vamos a ir comparando en ambos casos las que más frecuencia tienen y las que menos (en la tabla está indicado el número de trabajadores que vota cada opción).

P13. Indique si en su empresa los trabajadores TIENEN DISPONIBLES las siguientes prácticas de conciliación.

	Ningún trabajador	Algunos trabajadores	Muchos trabajadores	Todos los trabajadores
Reducción de jornada con reducción de sueldo por encima del mínimo legal	1	4	0	1
Semana comprimida	0	5	0	1
Flexibilidad de turnos	0	4	0	2
Horario flexible de entrada y salida en el trabajo	0	4	0	2
Horas anuales o bolsa de horas	4	0	0	2
Jornada intensiva	5	0	0	1
Programa de vacaciones flexible	0	0	1	5
Permiso de paternidad por encima del mínimo legal	1	0	1	4
Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales	2	1	0	3
Días de vacaciones extra sin sueldo	4	1	0	1
Ausencias para el cuidado de niños enfermos o dependientes	1	3	0	2

Fuente: Elaboración propia.

Analizando la tabla, las prácticas de conciliación que la mayor parte de los trabajadores consideran disponibles son: el programa de vacaciones flexible, y el permiso de paternidad por encima del mínimo legal (marcadas en amarillo). Mientras que las prácticas de conciliación que la mayor parte de los trabajadores consideran que no están disponibles en esta empresa son: las horas anuales o bolsa de horas, la jornada intensiva y días de vacaciones extra sin sueldo (marcadas en verde).

En la opción de sólo algunos trabajadores aparece que la mayoría considera que las siguientes prácticas están disponibles para algún/algunos compañeros:

- Reducción de jornada con reducción de sueldo por encima del mínimo legal.
- Semana comprimida.
- Flexibilidad de turnos.
- Horario flexible de entrada y salida en el trabajo.

Por lo que puede que sean las medidas de conciliación que emplea el comercial (jornada 20h) y el trabajador que tiene hijos pequeños y que emplea esas medidas. Y, por tanto, son conocidas por los demás compañeros ya que es una empresa muy pequeña.

A continuación, se analiza la respuesta a las prácticas que efectivamente han empleado.

P14. Indique si usted ha UTILIZADO en el último año alguna de las medidas de conciliación siguientes.

	NO	SI
Reducción de jornada con reducción de sueldo por encima del mínimo legal	5	1
Semana comprimida (ej. trabajar más horas para tener libre media jornada o un día entero a la semana)	6	0
Flexibilidad de turnos	5	1
Horario flexible de entrada y salida en el trabajo	1	5
Horas anuales o Bolsa de horas (contrato por horas anuales, no por horas semanales)	6	0
Jornada intensiva (en cualquier época del año o día de la semana)	6	0
Programa de vacaciones flexible	1	5
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)	6	0
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)	6	0
Excedencia para cuidar familiares enfermos o personas dependientes por encima de las legales (con baja en la seguridad social)	6	0
Días de vacaciones extra sin sueldo	6	0
Ausencias para el cuidado de niños enfermos o dependientes	4	2

Fuente: Elaboración propia.

Analizando esta tabla, podemos ver claramente que la mayoría de las practicas mencionadas no han sido utilizadas por los operarios en este último año, excepto dos de ellas que son, el horario flexible de entrada y salida en el trabajo y el programa de vacaciones flexible, que sí que lo han utilizado la mayoría de ellos.

Después de los análisis de las preguntas 13 y 14 del cuestionario, vemos si existe correspondencia entre las prácticas que piensan que pueden usar y las que realmente usan.

Las prácticas de conciliación que la mayor parte de los trabajadores consideran disponibles son: el programa de vacaciones flexible y el permiso de paternidad por encima del mínimo legal, estas dos últimas no han sido utilizadas por ninguno de ellos, en cambio el programa de vacaciones flexible si coincide que lo consideran disponible y hacen uso de ello.

Y luego tenemos el horario flexible de entrada y salida en el trabajo que en la anterior pregunta los trabajadores contestaron la opción de “solo algunos trabajadores” dando a entender que estaba disponible o ellos consideraban que estaban disponibles solo para algunos de ellos, pero en cambio la utilizan 5 de 6 trabajadores.

A continuación, vamos a ver las respuestas del cuestionario de los trabajadores respecto a horarios, teletrabajo y peticiones de cambios en horarios.

P16. Indique qué horario desearía tener (y que le permita cumplir con sus responsabilidades laborales). Indique, por favor, el horario de temporada estival (si fuera distinto).

Dos de ellos marcaron la respuesta del mismo horario que tienen, que es de lunes a viernes de 8:00h a 14:00h y de 15:30h a 17:30h, mientras que los otros cuatro marcaron la opción de otro horario distinto, proponiendo una jornada intensiva de 7:00h a 15:00h.

Respecto al teletrabajo, hay tres preguntas relacionadas:

P17. ¿Su empresa permite teletrabajar?

P18. ¿Ha empleado o está empleando el teletrabajo durante el año 2022?

P19. Si no usa el teletrabajo, ¿le gustaría hacerlo, piensa que es viable con su trabajo?

Las respuestas de estas tres preguntas las analizo en conjunto, ya que solamente pueden teletrabajar los dos de oficina porque para un repartidor o comercial es imposible la opción del teletrabajo.

En el año 2022 si usó un oficinista la opción de teletrabajo por la pandemia, y la empresa les dejaría a los dos de administración usar teletrabajo, pero en ocasiones concretas como enfermedades.

La última pregunta del cuestionario es:

P.20 ¿Piensa que la pandemia ha ayudado a mejorar las condiciones de conciliación de la vida laboral y personal en su empresa?

Aquí hubo 3 “SÍ”, 2 “NO” y uno de ellos no responde porque no estuvo en periodo de pandemia.

Este resultado no lleva a pensar que la pandemia ayudó a que las empresas se vieran obligadas a implantar una serie de medidas que de otra manera nunca hubieran implantado. Como resultado, se percibe una mejoría de las condiciones de conciliación de la vida laboral y personal.

2.4 -APORTACIONES DE MEJORA, CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO.

La conciliación de la vida laboral y personal debería entenderse como una condición necesaria e indispensable para alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres.

Hoy en día, gran parte de los empresarios ignoran las circunstancias que acentúan la necesidad de establecer medidas que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal, como puede ser el fuerte aumento de la tasa de actividad femenina, los bajos índices de natalidad o las largas jornadas laborales. No obstante, favorablemente, son muchos los programas de conciliación que han puesto en marcha las instituciones públicas y, en menor medida, en algunas empresas.

Como se ha visto a lo largo de este trabajo, los permisos, las reducciones de jornada, las excedencias, etc. son instrumentos para facilitar la conciliación y como se ha visto en el caso de esta empresa, después de estar hablando con ellos y preguntarles sobre estos temas, solo hay un trabajador por el momento que ha necesitado conciliación y paternidad. Los demás afirmaban que tienen un horario de trabajo cómodo y no han necesitado ninguna de estas medidas para conciliar ya que el jefe les da libre cada vez que necesitan ir al médico o situaciones en las que lo necesiten.

Debido a los bajos niveles de conflicto y alto nivel de cultura de apoyo a la conciliación y tras hablar con ellos, se considera que no es necesario realizar ninguna aportación que mejore el nivel de conciliación en la empresa.

En conclusión, se puede indicar que la conciliación de la vida laboral y personal en esta empresa es bastante buena, como se ha visto en las encuestas, trabajan en una empresa que se preocupa por su bienestar y esto hace que se genere un nivel alto de compañerismo, con lazos más fuertes y sin tensiones, lo que lleva a dar un mejor servicio y de calidad, ya que cuando ellos mismos están contentos con el sitio en el que trabajan, es más fácil dar un mejor trato a los clientes, consiguiendo así unos mejores resultados para la empresa.

Como principales limitaciones se encuentra que al tratarse de una empresa tan pequeña y sin mujeres en la plantilla, se han obtenido unos resultados que no pueden extrapolarse a ninguna otra empresa. Además, debido a la muestra tan pequeña no se pueden hacer otro tipo de análisis que permita obtener más información significativa de la influencia que pueden tener las diferentes variables sobre el nivel de conciliación.

3 -BIBLIOGRAFÍA

ALEGRE, I. CHINCHILLA, N. LEÓN, C. Y CANELA, M. (2007).

[HTTPS://UPCOMMONS.UPC.EDU/BITSTREAM/HANDLE/2117/13174/ESTUDIO-50.PDF](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/13174/ESTUDIO-50.pdf)

ANDRADE RODRÍGUEZ, L. G., & LANDERO HERNÁNDEZ, R. (2015). BASES TEÓRICAS DEL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA. REVISTA DE PSICOLOGÍA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA, 7(1), 185–197.

[HTTPS://DOI.ORG/10.17533/UDEA.RP.25270](https://doi.org/10.17533/udea.rp.25270)

AMADO, N. (2014). [HTTP://HDL.HANDLE.NET/11201/3609](http://hdl.handle.net/11201/3609)

BAEZ, X., & GALDAMES G., C. (2005). “CONFLICTO DE ROL FAMILIA–TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TIPOS DE JORNADA DE TRABAJO”. REVISTA DE PSICOLOGÍA, 14(1), PÁG. 113–123.

[HTTPS://DOI.ORG/10.5354/0719-0581.2005.17412](https://doi.org/10.5354/0719-0581.2005.17412)

BOE, (2020). [HTTPS://WWW.IBERLEY.ES/NOTICIAS/PLAN-MECUIDA-PRORROGA-PROXIMO-30-SEPTIEMBRE-2021-30511](https://www.iberley.es/noticias/plan-mecuida-prorroga-proximo-30-septiembre-2021-30511)

BUENAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD EN LAS EMPRESAS CON DISTINTIVO “IGUALDAD EN LA EMPRESA”. [EN LÍNEA] DISPONIBLE EN:

[HTTPS://WWW.IGUALDADENLAEMPRESA.ES/ENDESTACADO/DOCS/BBPP_CONCILIACION_CORRESPONSABILIDAD_RED_DIE.PDF](https://www.igualdadenaempresa.es/endestacado/docs/bbpp_conciliacion_corresponsabilidad_red_die.pdf) [CONSULTADO EL 27 DE MARZO DE 2023]

CEGARRA, D. Y SÁNCHEZ, M. (2012) [HTTP://WWW.CONCILIAPYME.ES/](http://www.conciliapyme.es/)

CONTRERAS, D. Y DÍAZ, H (2010).

[HTTPS://REPOSITORY.UNILIBRE.EDU.CO/BITSTREAM/HANDLE/10901/6081/CONTRERASCASTRODIANAESTHER2010.PDF?SEQUENCE=1#:~:TEXT=EN%20EFECTO%2C%20PRINCIPALMENTE%20LA%20CONCILIACI%C3%B3N,SIN%20LA%20INTERVENCICI%C3%B3N%20DEL%20ESTADO.](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/6081/ContrerasCastroDianaEsther2010.pdf?sequence=1#:~:text=EN%20EFECTO%2C%20PRINCIPALMENTE%20LA%20CONCILIACI%C3%B3N,SIN%20LA%20INTERVENCICI%C3%B3N%20DEL%20ESTADO.)

CORREA, M. Y QUINTERO, MG. (2020). [HTTPS://E-](https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/29762/riesgos_lopez_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=EL%20CONFLICTO%20TRABAJO%2DFAMILIA%20OCURRE,%3B%20GREENHAUS%20Y%20BEUTELL%201985)

[ARCHIVO.UC3M.ES/BITSTREAM/HANDLE/10016/29762/RIESGOS_LOPEZ_2020.PDF?SEQUENCE=1&ISALLOWED=Y#:~:TEXT=EL%20CONFLICTO%20TRABAJO%2DFAMILIA%20OCURRE,%3B%20GREENHAUS%20Y%20BEUTELL%201985](https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/29762/riesgos_lopez_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=EL%20CONFLICTO%20TRABAJO%2DFAMILIA%20OCURRE,%3B%20GREENHAUS%20Y%20BEUTELL%201985)

HTTPS://VPN.UPCT.ES/GO/REVISTAS.UNED.ES~SSL/INDEX.PHP/ACCIONPSICOLOGICA/ARTICLE/VIEW/20024/17560

CULTURA CORPORATIVA FAMILY FRIENDLY Y CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA ENTRE EMPLEADOS CON TRABAJO POR TURNOS. ACCIÓN PSICOLÓGICA , 14 (2), 193–210. HTTPS://DOI.ORG/10.5944/AP.14.2.20024)

DETERT, JR. Y EDMONDSON, A., (2007). HTTPS://HBR.ORG/2007/05/WHY-EMPLOYEES-ARE-AFRAID-TO-SPEAK

EME, (2013).

https://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/estudiosMonografia/docs/BBPP_Conciliacion_Corresponsabilidad_Red_DIE.pdf

GARCÍA MIGUÉLEZ, M. (2021).

HTTPS://BOOKS.GOOGLE.ES/BOOKS?HL=ES&LR=&ID=YWG0EAAAQBAJ&OI=FND&PG=PT3&DQ=EVOLUCION+TELETRABAJO+ANTES+Y+DESPUES+DEL+COVID&OTS=QTH0TxCzP1&SIG=33NkMJSdY97LFGIEUt7LF7R3QzA#v=ONEPAGE&Q=EVOLUCION%20TELETRABAJO%20ANTES%20Y%20DESPUES%20DEL%20COVID&F=FALSE

GUERRERO, G. (2020). HTTPS://GUERREROHIGIENE.COM/

HOFSTEDE, G. (1980). CULTURE AND ORGANIZATIONS. INTERNATIONAL STUDIES OF MANAGEMENT & ORGANIZATION, 10(4), 15-41.

JONES, M. (1993). TRABAJO SOCIAL, VOLUMEN 38, NÚMERO 2, MARZO DE 1993, PÁGINAS 136–141.

JOSEPH G. SHEEHAN. (1970) HTTPS://TTMIB.ORG/DOCUMENTOS/SHEEHAN-ROLES.PDF

HTTP://WWW.SCIELO.ORG.CO/SCIELO.PHP?SCRIPT=SCI_ARTTEXT&PID=S0121-32612011000100006

LAMANE, J. (2014).

HTTPS://REPOSITORIO.UPCT.ES/BITSTREAM/HANDLE/10317/4261/TFM458.PDF?SEQUENCE=1&ISALLOWED=Y

MARTHA L. JONES, ROLE CONFLICT: CAUSE OF BURNOUT OR ENERGIZER?, *SOCIAL WORK* , VOLUMEN 38, NÚMERO 2, MARZO DE 1993, PÁGINAS 136–141).

MELIÁ, J.L., ZORNOZA, A., SANZ, M.J., MORTE, M.P., & GONZÁLEZ, V. (1987). LA INCIDENCIA DE LOS FACTORES DEL CONFLICTO DE ROL Y DE LA AMBIGÜEDAD DE ROL SOBRE LOS FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

MUSICCO, G. (2015).

[HTTPS://REVISTASINVESTIGACION.LASALLE.MX/INDEX.PHP/RECEIN/ARTICLE/VIEW/684/1065](https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/recein/article/view/684/1065)

ORP, (2020). [HTTPS://WWW.FIORP.ORG/CONFLICTO-Y-AMBIGUEDAD-DEL-ROL/#:~:TEXT=EL%20CONFLICTO%20DEL%20ROL%20SE,TRABAJO%20Y%20DETERIORO%20DEL%20RENDIMIENTO](https://www.fiorp.org/conFLICTO-Y-AMBIGUEDAD-DEL-ROL/#:~:TEXT=EL%20CONFLICTO%20DEL%20ROL%20SE,TRABAJO%20Y%20DETERIORO%20DEL%20RENDIMIENTO).

PÉREZ, C. Y GÁLVEZ, A. (2009) FILE:///C:/USERS/NURIC/DOWNLOADS/130689-TEXT%20DEL%20ART%3%ADCULO-180435-1-10-20090514.PDF

PÉREZ RODRÍGUEZ, V., PALACÍ DESCALS, F., & TOPA CANTISANO, G. (2017). CULTURA CORPORATIVA FAVORABLE A LA FAMILIA Y CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA ENTRE EMPLEADOS CON TRABAJO POR TURNOS. *ACCIÓN PSICOLÓGICA* , 14 (2), 193–210. [HTTPS://DOI.ORG/10.5944/AP.14.2.20024](https://doi.org/10.5944/ap.14.2.20024)

PESTANO, A. (2019).

[HTTPS://RIULL.ULL.ES/XMLUI/BITSTREAM/HANDLE/915/23250/LA%20SEMANA%20LABORAL%20DE%20CUATRO%20DIAS%20COMO%20MECANISMO%20DE%20PROTECCION%20FRENTE%20A%20LOS%20RIESGOS%20PSICOSOCIALES.PDF?SEQUENCE=1](https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/23250/La%20semana%20laboral%20de%20cuatro%20dias%20como%20mecanismo%20de%20proteccion%20frente%20a%20los%20riesgos%20psicosociales.pdf?sequence=1)

RODRÍGUEZ, L. G. A., & HERNÁNDEZ, R. L. (2015). BASES TEÓRICAS DEL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA. *REVISTA DE PSICOLOGÍA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA*, 7(1), 185-197.

[HTTPS://REPOSITORY.UCATOLICA.EDU.CO/ENTITIES/PUBLICATION/F7B86A8E-2964-4F7C-AD25-9F69F64E08B7](https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/f7b86a8e-2964-4f7c-ad25-9f69f64e08b7)

RODRÍGUEZ, M. (2021).

[HTTPS://REPOSITORI.UJI.ES/XMLUI/BITSTREAM/HANDLE/10234/199931/TFG_2022_RODR%C3%ADGUEZ_MU%C3%B1OZ_MAITE_INMACULADA.PDF?SEQUENCE=1&ISALLOWED=Y](https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/199931/TFG_2022_RODR%C3%ADGUEZ_MU%C3%B1OZ_MAITE_INMACULADA.PDF?sequence=1&isAllowed=y)

TELETRABAJO Y VIDA COTIDIANA: VENTAJAS Y DIFICULTADES PARA LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL,
PERSONAL Y FAMILIAR. ATHENEA DIGITAL, 57-79.