



Universidad
Politécnica
de Cartagena



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
E M P R E S A

IMPACTO DE POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN Y
SALUD EN LOS RESULTADOS
EMPRESARIALES. CASO LABORATOIRES
QUINTON

Antonio Miguel Martínez Martínez

Curso 2019/2020

Directora: Olga Rodríguez Arnaldo

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

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Resumen | 4 |
| 1. Introducción..... | 5 |
| 2. Objetivos del trabajo | 5 |
| 3. Justificación | 6 |
| 4. Marco teórico | 6 |
| 4.1. Conciliación laboral y familiar | 7 |
| 4.1.1. Concepto | 7 |
| 4.1.2. Objetivos | 8 |
| 4.1.3. La conciliación laboral, familiar y personal en las organizaciones laborales | 9 |
| 4.1.4. Beneficios de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal | 10 |
| 4.2. Tipología de las políticas de conciliación | 11 |
| 4.2.1. Flexibilidad | 12 |
| 4.2.2. Políticas excepcionales | 17 |
| 4.2.3. Servicios | 21 |
| 4.2.4. Apoyo profesional | 22 |
| 4.3. Impacto de las políticas de conciliación en los resultados empresariales ... | 23 |
| 5. Caso de estudio: Laboratoires Quinton..... | 36 |
| 5.1. Descripción de la empresa | 37 |
| 5.1.1. Historia y evolución | 39 |
| 5.1.2. Misión, visión y valores | 40 |
| 5.2. Objetivo empresarial y políticas de conciliación..... | 40 |
| 5.3. Impacto económico de las políticas de conciliación | 48 |
| 6. Conclusiones | 49 |
| 7. Limitaciones del trabajo | 51 |
| 8. Bibliografía | 51 |
| 9. Webgrafía | 54 |
| ANEXO I | 57 |

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ficha de Laboratorios Quinton.....37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Políticas de conciliación de la vida laboral y personal 12

Figura 2: Responsabilidad Familiar Corporativa.....25

Figura 3: Impacto tridimensional de los Entornos de la RFC26

Figura 4: Intención de dejar la empresa.....28

Figura 5: Conflicto Trabajo-Familia.....29

Figura 6: Falta de igualdad de oportunidades: privilegio que favorece a los hombres ..
..... 30

Figura 7: Falta de igualdad de oportunidades: privilegio que favorece a las mujeres....
..... 31

Figura 8: Vigor en el trabajo..... 32

Figura 9: Dedicación en el trabajo 33

Figura 10: Absorción en el trabajo 33

Figura 11: Organigrama de la empresa..... 38

Figura 12: Localización geográfica de Laboratoires Quinton40

RESUMEN

Actualmente los recursos humanos son fundamentales para que cualquier empresa pueda llevar a cabo su actividad, y son considerados como los bienes más importantes dentro de cualquier empresa, por lo cual, cada vez se invierte más tiempo y dinero para la selección adecuada de los mismos, así como para su continua evaluación y motivación para la mejora de su desempeño. El objetivo principal de este estudio es analizar cómo afectan las políticas de los recursos humanos en temas de conciliación y salud de sus trabajadores en los resultados empresariales. Para esto se analizará un caso real de una empresa galardonada con el premio "Mejor lugar para trabajar 2018". Para la elaboración de este trabajo, se llevará a cabo un estudio sobre la importancia del departamento de recursos humanos y sus políticas de conciliación y salud laboral.

Posteriormente se analizará cómo éstas políticas pueden influir en la mejora de los resultados empresariales. A continuación, se llevará a cabo un estudio de la empresa Laboratoires Quinton, en el que se explicará de que trata la empresa, su objetivo empresarial y el éxito obtenido en su política de Recursos Humanos. Para finalizar, se introducirá una serie de conclusiones respecto al funcionamiento del departamento de recursos humanos, así como su eficacia en la obtención de los objetivos empresariales.

1. INTRODUCCIÓN

La conciliación laboral, familiar y personal es un tema mucha importancia ya que aporta múltiples beneficios tanto a las empresas como a los trabajadores y además también hay que tener en cuenta muchas personas buscan tener una vida equilibrada en la que puedan dedicar tiempo a su familia y cumplir con sus labores dentro del trabajo.

Conciliar la vida laboral y familiar supone una gran incertidumbre en sus vidas ya que compaginar las responsabilidades laborales con las familiares no resulta nada fácil y más teniendo en cuenta como está actualmente la delicada situación económica y laboral en España. Los trabajadores son conscientes de que estar centrados en su trabajo es muy difícil porque también tienen que atender a otro tipo de obligaciones (no solo las laborales) y disponer de más tiempo libre.

La implantación de medidas es fundamental para poder compaginar la vida laboral con la familiar y aplicarlas tanto a los trabajadores como a las trabajadoras con el objeto de fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. La incorporación de políticas de flexibilidad es una herramienta clave para que los trabajadores puedan compatibilizar el trabajo con la familia, pero esto no quiere decir que se vaya a desarrollar con frecuencia en el ámbito laboral.

Estas medidas de conciliación no solo mejoran la imagen social, también implican un aumento del desempeño de los trabajadores.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo principal de este estudio es analizar cómo afectan las políticas de los recursos humanos en temas de conciliación y salud de sus trabajadores, en los resultados empresariales. Para esto se analizará un caso real de una empresa galardonada con el premio "Mejor lugar para trabajar 2018".

El trabajo también consta de unos objetivos específicos:

- Se realiza un marco teórico sobre la conciliación y salud, y también de la implantación de políticas de los recursos humanos para entender la base de este trabajo.

- Se lleva a cabo un estudio sobre la importancia del departamento de recursos humanos y sus políticas de conciliación y salud laboral. Posteriormente se analiza cómo éstas políticas pueden influir en la mejora de los resultados empresariales.
- Se lleva a cabo un estudio de la empresa Laboratoires Quinton, en el que se explica de que trata la empresa, su objetivo empresarial y el éxito obtenido en su política de Recursos Humanos.
- Se introducen una serie de conclusiones respecto al funcionamiento del departamento de recursos humanos, así como su eficacia en la obtención de los objetivos empresariales.

3. JUSTIFICACIÓN

Decidí realizar el TFG sobre este tema porque tiene una gran repercusión en la actualidad y también por interés en conocer en profundidad determinados aspectos de la conciliación en el ámbito laboral y personal y la importancia que tienen para las empresas. La insatisfacción de algunos trabajadores se ve reflejada al no ser capaces de adaptar las necesidades laborales a la realidad familiar y personal y eso hace que las empresas se planteen la posibilidad de implementar medidas para que los trabajadores logren tener una vida equilibrada.

Pero en este trabajo lo que realmente se pretende demostrar es que llevar a cabo las políticas de conciliación favorecen al clima de trabajo y que las empresas obtienen grandes resultados ante esta mejora social.

Implementar las medidas de conciliación es un desafío para todo tipo de empresas, es decir, es cuestión de entender el valor que tiene para el trabajador y para la propia empresa. Para el trabajador es indiscutible integrar trabajo y familia, y si la empresa ayuda a tomar estas medidas el trabajador se verá beneficiado. El valor se verá retribuido porque el trabajador está más comprometido y le pone más afán con el trabajo que realiza.

4. MARCO TEÓRICO

Para introducir esta investigación se establece un marco teórico aplicable buscando en las fuentes y la bibliografía que se ajusten a dicha investigación, intentando relacionarla para explicar las hipótesis consiguiendo así analizar y concluir la investigación. En este

apartado se explica un aspecto del ámbito laboral como es la conciliación laboral en el entorno del trabajo.

Las hipótesis que se van a plantear en este trabajo se basan en dos supuestos:

- Demostrar a través del estudio realizado si la implantación de las medidas de conciliación influye positivamente en las empresas, es decir, que no solo suponga un gasto sino que también traiga beneficios a largo plazo y conseguir una mayor implicación de los trabajadores.
- Demostrar en el caso práctico si la empresa Laboratorios Quinton ha tenido éxito por la cultura de conciliación laboral que llevan a cabo.

En primer lugar se define y desarrolla la conciliación laboral y familiar. En el siguiente apartado se exponen los diferentes tipos de medidas de conciliación y a continuación se ve cómo afecta la aplicación de estas medidas a los resultados empresariales, siendo un punto imprescindible para poder centrar el análisis en cuestión. Las conclusiones que se van a formular se apoyarán en el marco teórico analizado.

4.1. CONCILIACIÓN LABORAL Y FAMILIAR

4.1.1. CONCEPTO

La Fundación Pilares (2014) define la conciliación laboral y familiar como “ la participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo, conseguida a través de la reestructuración y reorganización de los sistemas, laboral, educativo y de recursos sociales, con el fin de introducir la igualdad de oportunidades de empleo, variar los roles y estereotipos tradicionales, y cubrir las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes “.

Según Feldstead *et al.* (2002), la conciliación de la vida laboral y personal se define como “ la habilidad de los individuos, con independencia de su edad o género, de encontrar un ritmo de vida que les permita mezclar su trabajo con otras responsabilidades, actividades o aspiraciones ”.

La conciliación de la vida laboral y personas es una práctica muy importante de los recursos humanos, y se consideran como " aquellas prácticas que mejoran la autonomía de los trabajadores en los procesos de coordinación e integración de los aspectos de la vida laboral y no laboral " (Feldstead *et al.*, 2002).

La conciliación está dirigida para aquellas personas que desean juntar adecuadamente su trabajo no con sus responsabilidades familiares, sino también con otras actividades que no estén relacionadas con la familia.

Por otra parte, El Proyecto Melkart (2007) define la conciliación laboral y familiar como " una estrategia que se dirige a hacer compatibles diferentes espacios y tiempos de la vida de las personas para responder a las necesidades y requerimientos de la vida laboral familiar y personal ".

En resumen, "la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es una estrategia cuya finalidad es promover la igualdad entre hombres y mujeres, permite reorganizar los tiempos y espacios de trabajo y ayuda a compatibilizar cada una de las facetas de su vida: el empleo, la familia, el ocio y el tiempo personal. Por lo tanto, la conciliación de la vida laboral, familiar y personal contribuye a construir una sociedad basada en la calidad de vida de las personas" (Fundación Mujeres, 2010).

4.1.2. OBJETIVOS

El objetivo principal de la conciliación es compensar los horarios de trabajo con los horarios que dedicamos a la vida personal y familiar. Pero no es el único objetivo a tener en cuenta en las empresas, también destacamos los siguientes (Iarce, 2013):

- Disponer de más tiempo para el ocio, ya que trabajar produce mucho desgaste y es necesario e imprescindible descansar para ser productivos y poder mantener un buen equilibrio.
- Crear unas condiciones de trabajo seguras y saludables para el equipo humano, con la finalidad de que la cultura empresarial favorezca a la vida personal de cada uno.
- Mejorar la productividad y el crecimiento económico y social de las empresas.

- Ayudas económicas para cuidar de las familias de los trabajadores. Si un trabajador se permite tener a alguien que pueda cuidar de sus hijos, podrá realizar su trabajo de una forma más tranquila.
- Definir medidas de reorganización de los tiempos de trabajo, disponiendo así de más tiempo para estar con los familiares.
- Favorecer la disposición de tiempo para nuestra formación y la de nuestra familia.
- Aumentar la adaptación al cambio de las empresas al entorno, a las nuevas necesidades y a la competitividad del mercado.

4.1.3 LA CONCILIACIÓN LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES

En la actualidad, muchas empresas cada vez son más conscientes de la dificultad en equilibrar las responsabilidades laborales con las familiares, y por ello tienen la obligación de someterse a cambios organizativos y tecnológicos para hacer frente a estos problemas, sabiendo perfectamente las consecuencias negativas que producen.

El objetivo fundamental en el mundo empresarial es la obtención de beneficios. Con la incorporación de la conciliación laboral y familiar se puede mejorar la calidad de vida de una plantilla y, a su vez, provocar un aumento de la productividad y del rendimiento económico de las empresas (Fundación Mujeres, 2010).

Es decir, las empresas deben tener en cuenta que para que los trabajadores rindan al máximo en el trabajo, sus obligaciones fuera del horario laboral deben estar cubiertas.

Según Aguilera Izquierdo (2007), " la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es una herramienta básica de gestión de los recursos humanos ya que permite aprovechar todas las potencialidades de la plantilla, ya sean trabajadores como trabajadoras ".

4.1.4 BENEFICIOS DE LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL

La incorporación de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la cultura organizativa de la empresa, no solo beneficia a los trabajadores, también supone beneficios para la propia empresa en cuanto a mayor incremento del compromiso y de la capacidad de retener mejor el talento (Barroso Paredes, 2015).

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

- **Mejora del clima laboral y de las relaciones laborales:** la aplicación de la conciliación laboral, familiar y personal permite a los trabajadores mejorar su calidad de vida lo que supone una disminución del estrés y aumentar la satisfacción de la plantilla.
- **Más compromiso del trabajador con la empresa:** si los trabajadores muestran satisfacción y motivación, el compromiso de los mismos con la empresa aumenta consiguiendo así una mayor implicación de la plantilla en los objetivos empresariales.
- **Reducción del absentismo laboral:** se reduce el número de bajas laborales, es decir, se solucionan los problemas personales o familiares sin la necesidad de ausentarse del puesto de trabajo.
- **Aumento de la productividad y rendimiento laboral de la empresa:** si los trabajadores rinden al máximo y están satisfechos con su trabajo, la empresa obtendrá grandes resultados y aumentará su productividad.
- **Mejora de la imagen de la empresa:** con la mejora de la imagen las empresas podrán atraer nuevos clientes y a trabajadores con mucho potencial que valoren su compromiso y también aumentará su prestigio.
- **Mejora la competitividad de la empresa:** ayuda a retener talento y consiguiendo una alta fidelización por parte de los empleados.
- **Reduce el estrés de los trabajadores:** gracias a la conciliación los trabajadores podrán evitar sufrir estrés durante el trabajo y por lo tanto beneficia la salud de cada uno de ellos no se verá mermada. Conlleva una disminución en las bajas laborales.

- **Reducción de los índices de rotación del personal:** la salida de personas del puesto de trabajo se compensa mediante el aumento de entradas con el objetivo de mantener la organización y el ambiente en la empresa.

BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES

- **Posibilidad de un mayor desarrollo personal y profesional:** los trabajadores encontrándose a gusto en la empresa podrán desarrollarse a nivel personal y profesional de manera más fácil sin descuidar los aspectos fundamentales de su vida.
- **Mejora la salud y la estabilidad:** la reducción del nivel de estrés repercute positivamente en la calidad de vida de los trabajadores.
- **Aumento de la satisfacción laboral y motivación en el trabajo:** provoca un aumento de la productividad y la implicación y la satisfacción de los trabajadores con la empresa.
- **Mayor disponibilidad del tiempo:** permite a los trabajadores estar con sus familias y realizar cualquier actividad que no sea laboral.
- **Mayor estabilidad laboral:** la conciliación hace que los trabajadores encuentren en su trabajo sus necesidades bien cubiertas.

4.2 TIPOLOGÍA DE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN

Son muchas las empresas las que tienen la capacidad de armonizar la vida profesional y familiar de sus trabajadores y de mejorar sus condiciones de trabajo.

La cultura empresarial es un " elemento indispensable para que exista un buen equilibrio entre trabajo y familia " (Chincilla, 2002).

Varios ejemplos demuestran que en las empresas con políticas de conciliación los trabajadores son más productivos.

Un nuevo estudio de la Reserva Federal de Saint Louis destaca que "las madres que tienen dos hijos o más a su cargo son más productivas en su trabajo que las mujeres sin hijos" (El Economista, 2016).

Según un estudio de la " Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su normalización con los demás países de la Unión Europea " (Vidaurre

Garcés, 2010), en España, " el 37% de las personas finaliza la semana con la sensación de que no le ha cundido el tiempo lo suficiente en su actividad laboral, a pesar de ser el país en el que se trabajan más horas anuales en relación a la media europea ". Además, este mismo estudio indica que " el mayor número de horas trabajadas no se corresponde con una mayor productividad ".

Las políticas familiarmente responsables, que se conocen también como políticas de conciliación, son "aquellas prácticas empresariales formales que ayudan a los empleados a equilibrar la relación entre su trabajo y la vida familiar" (EOI, 2006: 32). Se trata de políticas en relación con la maternidad, educación, cuidado de dependientes, etc.

En ella se encuentran la flexibilidad laboral, el apoyo profesional, los servicios familiares y las políticas excepcionales que presentan (ver figura 1).

Figura 1. Políticas de conciliación de la vida laboral y personal



Fuente: Elaboración propia

Muchas empresas ponen en marcha este tipo de políticas y programas para que sus colaboradores puedan tener un buen balance entre su vida personal y su vida laboral. Esta atención hace que el trabajador se sienta como una persona y no como un número más.

4.2.1. FLEXIBILIDAD

Una de las principales políticas que facilitan la conciliación laboral y familiar es " introducir una cierta flexibilidad en la organización empresarial de tal forma que los

propios intereses de hombres y mujeres puedan hacer compatibles, en las mejores condiciones posibles y sin penalizaciones excesivas, sus responsabilidades profesionales y familiares ". (Caballero, 2004).

La flexibilidad es un factor muy a tener en cuenta para equilibrar la vida personal y profesional. " La delimitación entre trabajo y familia se está haciendo más flexible en las empresas al introducir un margen de maniobra para que los miembros de las unidades familiares, en ciertos momentos de sus vidas, puedan atender sus necesidades sin que ello suponga sanción alguna por parte del mercado" (Caballero, 2004).

Por tanto, " lo que harán las empresas es dar a los trabajadores la libertad de elegir el horario que mejor les convenga, dejando que este sea flexible y de esta manera sustituir la presencia física en el trabajo " (Caballero, 2004).

Podemos identificar dos clases de medidas de flexibilidad: medidas del tiempo de trabajo y medidas del espacio de trabajo.

MEDIDAS DEL TIEMPO DE TRABAJO

a) Horarios flexibles

Con esta medida, se explica que " los trabajadores tendrán la libertad de distribuir sus horas de trabajo de acuerdo con sus necesidades personales, siempre que se cumpla con los objetivos establecidos por la empresa ". Gestionar el tiempo de una manera adecuada es vital para rendimiento laboral (WorkMeter, 2012).

Según WorkMeter (2012) hay tres tipos diferentes de horario flexible:

- 1) **Horario fijo- variable:** cuando al trabajador se le presentan diferentes opciones de horarios y tiene que elegir con cual quedarse, una vez escogido lo debe cumplir obligatoriamente.
- 2) **Horario flotante:** cuando el trabajador elige el horario de entrada dentro de un margen de horas establecido por la empresa.
- 3) **Horario libre:** cuando el trabajador tenga la libertad para gestionar su horario laboral en caso de cumplir con cada una de sus tareas.

Por tanto, con esta medida lo que se consigue es mejorar el clima laboral dentro de la empresa, reducir el absentismo laboral, tener a los trabajadores más motivados y satisfechos y aumentar la productividad (WorkMeter, 2012).

Los horarios flexibles también presentan problemas, entre los cuales destacamos el requerimiento de altos niveles de confianza por parte de las empresas hacia su plantilla y también una gran responsabilidad por parte del empleado (WorkMeter, 2012).

Según El Economista (2019) un estudio elaborado por Sage, en el que encuestaron a 3.500 personas indica que "el 80% de los trabajadores admiten la importancia de poder trabajar de forma flexible". Desde Sage afirman que "si a los trabajadores se les da la libertad de controlar su horario, esto sería beneficioso para ellos mismos y también para el negocio". También señalan que "el tiempo de los trabajadores en la oficina es inferior a unas 30 horas semanales y el resto del tiempo están presentes, pero no trabajando".

Según un estudio del Instituto de Política Familiar recogido por IMF Business School, " el 90% de las empresas españolas deciden el horario de sus trabajadores. También añaden que el 65% de los trabajadores españoles afirma trabajar fuera del horario laboral " (El Economista, 2018).

b) Semanas laborales comprimidas

Según Meil (2007). esta medida se basa en que " los trabajadores trabajan más horas durante algunos días para poder tener a cambio un día o media jornada menos en la semana laboral ".

Entre las modalidades de esta medida destacan la agenda 4/10 (los trabajadores organizan su trabajo durante 4 días con una jornada de 10 horas diarias para obtener el quinto día libre) y la agenda 9/9 (los trabajadores organizan su trabajo durante 9 días con una jornada de 9 horas diarias para obtener el décimo día libre).

Las semanas laborales comprimidas presentan una serie de ventajas e inconvenientes para aquellas empresas que las realizan. Entre las ventajas destacamos algunas como disminuir el absentismo, mejorar el tiempo propio del empleado e incrementar la motivación del personal (Meil, 2007).

En cuanto a los inconvenientes, destacamos los siguientes: cambio cultural importante en la cadena entre proveedores y clientes, y puede no ser aplicable en áreas concretas de actividad de la empresa (Meil, 2007).

c) Horas por año

Esta práctica es muy parecida a la de horarios flexibles y es debido a que los trabajadores controlan su horario de trabajo. Lo principal de esta medida es que el trabajador tiene la libertad de distribuirse los días y las horas en las que desarrollarán su trabajo, con el único deber de cumplir un determinado número de horas al año (Caballero, 2004).

d) Puesto compartidos

El puesto compartido es una medida que " permite a dos personas compartir un mismo puesto de trabajo con todo lo que implica en materia de responsabilidades, obligaciones, salario y vacaciones ". Esta práctica beneficia a la flexibilidad además de asegurar la continuidad de trabajar si causa baja alguna de las partes comprometidas (Caballero, 2004).

e) Reducción de jornada

Esta medida " permite a los trabajadores que tienen menores de 8 años, la elección de reducir un tercio o la mitad de la jornada con una reducción proporcional del sueldo " (Caballero, 2004).

La reducción de jornada es una medida de conciliación que se reconoce en el Estatuto de los Trabajadores. El artículo 37.6 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (ET) del 23 de octubre de 2015 establece: "Quien por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de doce años o una persona con discapacidad que no desempeñe una actividad retribuida, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo diaria como mínimo de un octavo y como máximo la mitad de la jornada".

También indica que "la reducción de la jornada laboral implica una disminución proporcional del salario, tanto base como complementos salariales dentro de la nómina".

El trabajador o trabajadora, salvo fuerza mayor, deberá preavisar a la empresa con una antelación de 15 días o, la que se determine en el convenio colectivo aplicable, precisando la fecha en que iniciará y finalizará la reducción de jornada.

f) Trabajo a tiempo parcial

El trabajo a tiempo parcial es una medida que " supone la solicitud, por parte de trabajadores/as, de reducir su jornada laboral para atender sus responsabilidades familiares (cuidado de hijos e hijas, personas mayores y dependientes...) " (Instituto Andaluz de la Mujer, 2008).

El artículo 12 del Estatuto de los Trabajadores (ET) de 1980 establece: " El trabajador se entenderá contratado a tiempo parcial cuando preste sus servicios durante un determinado número de días al año, al mes o a la semana, o durante un determinado número de horas, respectivamente inferior a los dos tercios de los considerados como habituales en la actividad que se trate en el mismo período ".

Según el artículo 12 del Estatuto de los Trabajadores (ET) de 1995 establece: " El trabajador se entenderá contratado a tiempo parcial cuando preste servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año, inferior al considerado como habitual en la actividad de que se trate en dichos períodos de tiempo ".

Según Galende (2013), " el trabajo a tiempo parcial es una aspiración para muchos trabajadores, aunque no sea una opción muy deseada, pero es una buena alternativa para los que tiene dificultades para encontrar empleo a tiempo completo ".

Para las empresas, el trabajo a tiempo parcial es fundamental para alcanzar mayor flexibilidad, situando a parte de la plantilla con mayores necesidades de mano de obra. " El trabajo a tiempo parcial ayuda a los trabajadores ofreciéndoles la ventaja de permitir un mejor equilibrio entre la vida profesional y el tiempo que dedican a sus responsabilidades familiar, al ocio o a la formación " (Muñoz de Bustillo et al., 2008).

MEDIDAS DEL ESPACIO DE TRABAJO

a) Teletrabajo

El teletrabajo se define como "cualquier forma de trabajo desarrollada por cuenta de un empresario o un cliente, por un trabajador dependiente, un trabajador autónomo o un

trabajador a domicilio, y efectuada regularmente y durante una parte importante del tiempo de trabajo desde uno o más lugares distintos del puesto de trabajo tradicional, utilizando tecnología informática o telecomunicaciones" (Sierra Benítez, 2011).

Es una medida que permite a los trabajadores no desplazarse al lugar de trabajo, ya que a través de las tecnologías se podrá trabajar en casa o en cualquier otro lugar, y supone beneficios tanto para las empresas como para los trabajadores.

Según la OIT (Intereconomía, 2014) las ventajas del teletrabajo son las siguientes:

- **Reducción de los costes.** Trabajando desde casa se reduce la rotación de personal, es decir, habría menos gastos en general y también se pueden atender asuntos familiares.
- **Trabajar desde casa favorece la productividad entre un 45 y un 55%.** Cuando los trabajadores tienen libertad para entrar o salir, asumirán más responsabilidades respecto a su trabajo.
- **La conciliación se hace más posible.** Trabajar desde casa permite a los trabajadores equilibrar la vida profesional con la personal.
- **La confianza aumenta con el teletrabajo.** La flexibilidad organizativa por parte de las empresas aporta seguridad y confianza a sus trabajadores y así rendirán mejor y se sentirán más valorados.

Esta medida también presenta desventajas. Para las empresas la aplicación de esta medida supone la no supervisión del trabajo de cada empleado y desde el punto de vista del trabajador también son desventajas el aislamiento, la reducción de las condiciones de seguridad y de las posibilidades de promoción en la empresa (Caballero, 2004).

4.2.2 POLÍTICAS EXCEPCIONALES

Las políticas de flexibilidad que hemos explicado en el punto anterior, no siempre son suficientes para poder equilibrar la vida laboral con la familiar. Por tanto, para hacer frente a este tipo problema también hay que tener en cuenta otro tipo de políticas como son las excepcionales.

a) **Baja maternal o paternal**

El permiso por baja maternal o paternal es una medida que permite a los padres permanecer ausentes de sus correspondientes puestos de trabajo durante un periodo de tiempo determinado, ya sea por nacimiento, acogimiento familiar o adopción de un hijo, recibiendo un subsidio económico por parte de la Seguridad Social (Castro Garcia, 2001).

Lo que se consigue con la prestación por maternidad es compensar la pérdida de ingresos de los trabajadores al interrumpir sus actividades para cuidar de sus hijos.

El artículo 48.4 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995 establece que " los trabajadores disponen de un período de descanso por maternidad de unas 16 semanas, ampliables en el supuesto de parto múltiple en dos semanas más por cada hijo a partir del segundo. El período de suspensión se distribuirá por opción de la madre siempre que sean 6 semanas posteriores al parto. En el caso de discapacidad del hijo la suspensión del contrato tendrá una duración adicional de 2 semanas, con un máximo de 13 semanas en caso de hospitalización del primogénito tras el parto ".

Sin embargo, " el permiso de paternidad está compuesto por 2 días de permiso y 13 días ininterrumpidos, ampliables en el supuesto de nacimiento, adopción o acogida múltiples en 2 días más por cada hijo a partir del segundo ".

El período de duración será de 20 días cuando el nacimiento se haya producido en una familia numerosa, de ser familia numerosa con el nuevo nacimiento o cuando haya una persona con discapacidad en la familia de al menos un 33%.

" En el supuesto de parto, la suspensión corresponde en exclusiva al otro progenitor. En los supuestos de adopción o acogimiento, este derecho corresponderá sólo a uno de los progenitores, a elección de los interesados; no obstante, cuando el período de descanso regulado en el artículo 48.4 sea disfrutado en su totalidad por uno de los progenitores, el derecho a la suspensión por paternidad únicamente podrá ser ejercido por el otro ".

La suspensión del contrato a que se refiere el artículo 48.4 de los Estatutos " podrá disfrutarse en régimen de jornada completa o en régimen de jornada parcial de un mínimo del 50 por ciento, previo acuerdo entre el empresario y el trabajador, y conforme se determine reglamentariamente ".

b) Excedencia para atender a los hijos

La excedencia para atender a los hijos, ya sea voluntaria o forzosa, es una medida por la que " los padres pueden solicitar una excedencia para cuidar a sus hijos pequeños, siempre y cuando renuncien a recibir sus respectivos sueldos durante ese periodo " (Mañas Alcón, 2008).

El artículo 46.2 del Estatuto de los Trabajadores (ET) del de 23 de octubre de 2015 establece: "el trabajador con al menos una antigüedad en la empresa de un año tiene derecho a que se le reconozca la posibilidad de situarse en excedencia voluntaria por una plazo no menor a cuatro meses y no mayor a cinco años".

El artículo 46.3 asegura que "los trabajadores tendrán derecho a un período de excedencia de duración no superior a tres años para atender al cuidado de cada hijo, tanto cuando lo sea por naturaleza, como por adopción, o en los supuestos de acogimiento, tanto permanente como pre adoptivo, aunque éstos sean provisionales, a contar desde la fecha de nacimiento o, en su caso, de la resolución judicial o administrativa".

También indica que " tendrán derecho a un período de excedencia, de duración no superior a dos años, salvo que se establezca una duración mayor por negociación colectiva, los trabajadores para atender el cuidado de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, por razones de edad, accidente, enfermedad o discapacidad no pueda valerse por sí mismo, y no desempeñe actividad retribuida ".

" La excedencia contemplada en el presente apartado, cuyo período de duración podrá disfrutarse de forma fraccionada, constituye un derecho individual de los trabajadores, hombres o mujeres. No obstante, si dos o más trabajadores de la misma empresa generasen este derecho por el mismo sujeto causante, el empresario podrá limitar su ejercicio simultáneo por razones justificadas de funcionamiento de la empresa ".

El artículo 46.3 también asegura que " el período en que el trabajador permanezca en situación de excedencia será computable a efectos de antigüedad y el trabajador tendrá derecho a la asistencia a cursos de formación profesional. Durante el primer año tendrá derecho a la reserva de su puesto de trabajo, y una vez que ha transcurrido dicho plazo la reserva quedará referida a un puesto de trabajo del mismo grupo profesional o categoría equivalente. Sin embargo, cuando la familia sea numerosa, la reserva de su

puesto de trabajo se extenderá hasta un máximo de 15 meses cuando se trate de una familia numerosa de categoría general, y hasta un máximo de 18 meses si se trata de categoría especial ".

Según el artículo 180 de la LGSS, " los dos primeros años del período de excedencia por cuidado de cada hijo o menor acogido, de acuerdo con el artículo 46.3 de los Estatutos, tendrán la consideración de período de cotización efectiva a efectos de las correspondientes prestaciones de la Seguridad Social por jubilación, incapacidad permanente, muerte y supervivencia, maternidad y paternidad ".

Según el INE (2018), " en el caso de excedencia por cuidado de hijos, el porcentaje de las mujeres que dejaron de trabajar es de 3,6% frente al porcentaje de los hombres de un 2,9%. El mayor porcentaje se registró entre los 45 a 64 años (3,9%, frente a 3,3% de los 35 a 44 años y 2,7% de los 18 a 34 años) ".

c) Días libres por razones personales

Los días libres por razones personales es una práctica por la que " las empresas permiten a sus trabajadores tener la opción de tomarse periodos libres de tiempo, ya sean remunerados o no, para atender sus necesidades personales sin la necesidad de recurrir a las vacaciones " (Caballero, 2004).

El artículo 37.3 del Estatuto de los Trabajadores del 23 de Octubre de 2015 establece que " el trabajador, previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente ":

- a) Quince días naturales en caso de matrimonio.
- b) Dos días por el nacimiento de hijo y por el fallecimiento, accidente o enfermedad graves, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario, de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. Cuando con tal motivo la persona trabajadora necesite hacer un desplazamiento al efecto, el plazo será de cuatro días.
- c) Un día por traslado del domicilio habitual.
- d) Por el tiempo indispensable, para el cumplimiento de un deber inexcusable de carácter público y personal, comprendido el ejercicio del sufragio activo.

d) Tiempo sabático

El tiempo sabático es una medida pensada para trabajadores con algún grado de antigüedad con la posibilidad de ausentarse del trabajo durante un periodo largo de tiempo, garantizándoles su continuidad en el puesto tras su regreso y cobrando un porcentaje de su salario durante el periodo que estuvieron ausentes (Ríos Saura, 2013).

e) Vacaciones no pagadas

Varias empresas han introducido en sus convenios la posibilidad de que se pueda pedir días libres o de disfrutar de más días de vacaciones a cambio de renunciar a sus sueldos (Caballero, 2004).

Según el artículo 38 de los Estatutos de los Trabajadores, " el periodo de vacaciones anuales retribuidas será pactado en convenio colectivo o contrato individual, y en ningún caso la duración será inferior a treinta días ".

Este artículo también asegura que " el período de su disfrute se fijará de común acuerdo entre el empresario y el trabajador, de acuerdo con lo establecido en los convenios colectivos sobre planificación anual de las vacaciones. El calendario de vacaciones se fijará en cada empresa, y los trabajadores conocerán las fechas dos meses antes del comienzo del disfrute ".

4.2.3 SERVICIOS

Otra categoría para la conciliación laboral y familiar son los servicios, que son prestaciones que ofrecen las empresas con el objeto de reducir la carga del trabajo de los trabajadores.

a) Guarderías

Mediante la aplicación de esta medida los trabajadores pondrán trabajar cerca de donde se encuentran sus hijos para atenderlos bien y sin que sea necesario contratar a una cuidadora que se encargue de ellos.

Actualmente, este es un asunto que preocupa a muchas empresas, las cuales estarían dispuestas a colaborar para que exista un buen ambiente laboral y facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar de los empleados.

La ventaja que supone para las empresas el contar con este servicio es la reducción del estrés y también favorece la puntualidad de los empleados (Caballero, 2004).

Según un estudio del Instituto de Estudios Fiscales en España " solo el 2% de los niños de 0-3 años tiene plaza en guarderías públicas " (Caballero, 2004).

Según Excite/Economía & Empleo (2013) hay que destacar los siguientes beneficios:

- Disminuye el absentismo.
- Los trabajadores no tienen que acelerar por salir del trabajo y las horas extra no les supone ningún problema en caso de recoger a su hijos.
- Afecta de manera positiva a la igualdad entre el padre y la madre.

Sin embargo, hay algunas empresas en España como El Pozo, el Banco Santander o Casa Tarradellas que disponen de guarderías para cuidar a los hijos de sus trabajadores.

b) Ayudas económicas y beneficios extrajurídicos

Las empresas optan por aplicar servicios para ayudar a sus empleados a afrontar situaciones familiares difíciles.

Las empresas ofrecen ayuda económica para hacer frente a los gastos por cuidado de hijos/as y personas mayores de distintas maneras como el dinero, promociones y descuentos en centros locales, vales especiales, etc. (Mañas Alcón, 2008).

Las empresas también aplican beneficios sociales como planes de pensiones, seguros de vida, seguros médicos por accidentes, ticket restaurante, etc. (Mañas Alcón, 2008)

c) Formación

La mayoría de las empresas trabajan en invertir en la formación de los trabajadores como un activo de futuro, es decir, es una medida que " las empresas regulan internamente y que aportan una mejora en la calidad de vida del personal " (Caballero, 2004).

4.2.4 APOYO PROFESIONAL

Son medidas que se utilizan para " ofrecer asesoramiento personal y profesional a los trabajadores en materia de conciliación, adaptando el trabajo a las necesidades de la familia y poniendo a disposición de los trabajadores un plan de formación específico,

con el fin de evitar el conflicto que se produce entre la vida familiar y la vida laboral de los trabajadores " (Mañas Alcón, 2008).

a) Programas de salud

Según Mañas Alcón (2008), los programas de salud " están orientados a generar un entorno de trabajo saludable: salud física, psíquica y relaciones satisfactorias entre las personas ".

Según Caballero (2004) la salud es un concepto en el que " influyen tanto la falta de enfermedad física y psíquica como las relaciones satisfactorias con las personas, los diferentes entornos en los que nos movemos y la propia relación y percepciones personales ".

b) Programas de asistencia a empleados

Son programas, mediante los cuales, " las empresas ofrecen a los trabajadores un servicio de asesoramiento integral en manos de especialistas (psicólogos, médicos, abogados, etc.) y ayuda a solucionar problemas de productividad asociados a varias cuestiones (personales, financieras, estrés, matrimonio, etc.) ". Este servicio puede ser prestado a los trabajadores directamente o mediante subcontrata (Caballero, 2004).

La adaptación del trabajo a las necesidades personales obliga a los trabajadores a reducir su carga de trabajo hasta que puedan solucionar ciertos problemas que les hayan surgido fuera de él (Mañas Alcón, 2008). La aplicación de este servicio es beneficiosa tanto para los trabajadores como para las empresas, es decir, ayudar a los trabajadores a sobrellevar los problemas de la faceta doméstica y laboral conlleva una reducción del estrés del personal y un aumento de la productividad de la empresa.

En una entrevista realizada a la compañía Healthy Work, su equipo directivo afirma que en EEUU más de un 90% de las empresas tienen programas de asistencia a empleados, mientras que en España este servicio solo es usado entre el 2-3% de las empresas. También aseguran que hay menos absentismo, se trabaja mejor y hay mayor productividad (La Razón, 2015).

4.3 IMPACTO DE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

En este apartado se analizará el nivel de implantación de las políticas de conciliación de la vida personal y como ha impactado en las empresas a través del índice IFREI (Chincilla y Moragas, 2009) sobre la responsabilidad familiar corporativa.

El estudio IFREI está formado por una red de empresas que nace con el objeto de fomentar políticas, culturas flexibles y entornos familiarmente responsables que tengan impacto positivo en las empresas, en las familias y en la sociedad. Este estudio se ha desarrollado en más de 20 países de los cinco continentes.

Las empresas influyen bastante en cómo viven sus trabajadores y deberán responder a sus necesidades personales y familiares con flexibilidad.

El entorno empresarial que tenga dotada la responsabilidad familiar corporativa es importante para la empresa como organización, para las personas que trabajan así como para sus familias y también para la sociedad en su conjunto. Una persona puede conciliar su vida familiar y laboral sintiéndose valorado en su puesto trabajo y tener un estilo de vida más sano si se encuentran en un trabajo donde las políticas, el liderazgo y la cultura cobren una gran importancia.

Diversos estudios han comprobado que las personas que se sienten más satisfechas y más agradecidas por el trato que reciben, podrán desenvolverse muy bien en su trabajo contribuyendo así a que la empresa pueda conseguir su misión. Los trabajadores podrán aportar al máximo si gozan de salud y si tienen otras responsabilidades satisfechas.

Las políticas de recursos humanos originan un entorno en las empresas. Cabe destacar que en el modelo IFREI se habla de entornos y, en una empresa existen varios tipos de entornos que se muestran en la figura 2.

Figura 2: Responsabilidad Familiar Corporativa



Fuente: IESE-estudio-IFREI

A) Entorno Enriquecedor: se muestra cuando el entorno empresarial es muy positivo y cuentan con políticas bien implementadas contribuyendo a la integración trabajo-familia-vida personal. Los valores de la empresa promueven enriquecedoramente la RFC, logrando un alto nivel de compromiso y de satisfacción personal.

B) Entorno Favorable: se manifiesta cuando el entorno empresarial favorece la integración de la conciliación. Existen políticas formales pero no están del todo definidas. Se respeta de forma ocasional las decisiones de los trabajadores sobre su balance vida trabajo-familia. Los valores de la empresa promueven favorablemente la RFC.

C) Entorno Desfavorable: se manifiesta cuando el entorno laboral dificulta de forma ocasional las políticas de integración trabajo-familia-vida personal. Se generan conflictos como la falta de apoyo de la organización, insatisfacción y estrés. Los valores de la empresa no promueven favorablemente la RFC, y no se lograría un adecuado compromiso de los trabajadores.

D) Entorno Contaminante: se manifiesta cuando el entorno laboral dificulta de manera sistemática la implementación de las políticas de integración trabajo, familia y vida personal. Provoca en los trabajadores insatisfacción y estrés, desmotivándoles y aumentando el deseo de abandonar la empresa. Los valores de la empresa dificultan el desarrollo de la responsabilidad familiar corporativa, no habría compromiso por parte de los trabajadores y su rendimiento se vería afectado.

La empresa tiene un gran impacto económico y social puesto que se basa en el ámbito familiar y el ámbito empresarial, genera valor social y se preocupa por el desarrollo de las capacidades de sus trabajadores. Al ser la familia el elemento básico de la sociedad dado que las empresas están conformadas por capital humano, el impacto de la RFC es tridimensional (ver figura 3).

Figura 3: Impacto tridimensional de los Entornos de la RFC



Fuente: IESE-estudio-IFREI

Según Martí Sanchís (2013) la Responsabilidad Familiar Corporativa tiene un impacto positivo en:

- ❖ La empresa: les permite reducir los gastos por el absentismo, garantizan ampliar los horarios de atención al público y que las personas se impliquen más en su trabajo.

Como Chincilla (2011) ha reiterado en varias publicaciones relacionadas con este estudio, la falta de integración entre la vida profesional, familiar y personal tienen consecuencias negativas en los resultados de la empresa:

- Menor productividad
- Pérdida de experiencia
- Mayor índice de rotación
- Falta de compromiso y de motivación
- No percepción del salario emocional
- Deterioro del entorno y del clima laboral
- Menor creatividad e iniciativa de los empleados
- Dificultad para la atracción y fidelización de talento

En relación al impacto que tiene la conciliación en las empresas, Chincilla (2011) afirma que " es positivo en varias dimensiones, de las cuales está la intención de dejar la empresa, el conflicto trabajo-familia, la igualdad de oportunidad hombre-mujer y el compromiso ".

➤ **Intención de dejar la empresa**

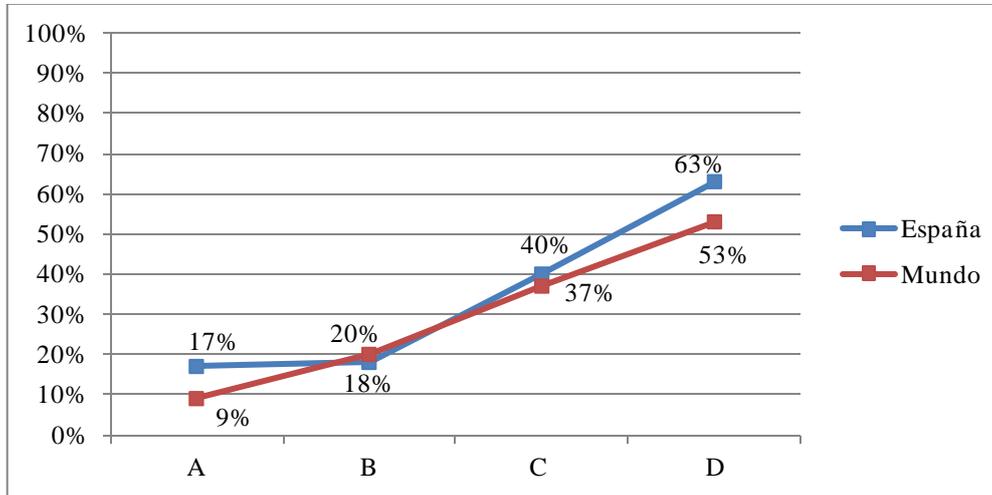
Esta variable explica el deseo de los trabajadores de desvincularse de su puesto de trabajo.

Esta variable es muy importante porque la rotación de personal es costosa y no solo influye en la cultura de la empresa sino que también afecta al rendimiento de los trabajadores. Dejar la empresa produce los siguientes costes:

- Costo administrativo de desvinculación del trabajador
- Costo de contratación: en casos de rotación voluntaria es necesario buscar a una persona para incorporarse a la vacante. Esto supone:
 - Coste de la búsqueda
 - Coste de la productividad perdida en el tiempo que esa plaza este libre.
 - Coste de la productividad perdida mientras se va formando la nueva persona
 - Coste de formación de la nueva persona.

En la figura 4 se explica la intención de los trabajadores de dejar la empresa en los distintos entornos definidos en el modelo IFREI.

Figura 4: Intención de dejar la empresa



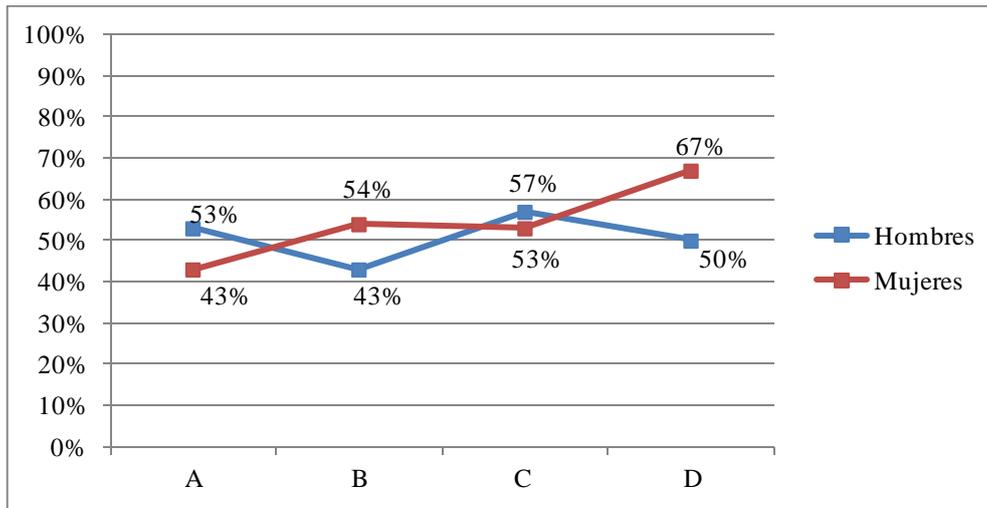
Fuente: IESE-estudio-IFREI

Como se puede observar en la figura 4, en el entorno A la intención de dejar la empresa es muy baja en España y en el mundo, con un 17 % y 9% respectivamente. En el entorno B la intención de dejar la empresa en el mundo es superior al de España, debido a una subida del 9 al 20% mientras que en España solo sube del 17 al 18%. En el entorno C la intención de dejar la empresa en España es mucho más alta respecto a los entornos anteriores con un 40% mientras en el mundo está en un 37%. Y en el entorno D, España alcanza un porcentaje muy alto esta dimensión con un 63% mientras que en el mundo se llega a un 53%.

➤ **Conflicto Trabajo-Familia**

El conflicto trabajo-familia es una situación personal que consiste básicamente en los problemas que se generan en el entorno familiar del trabajador debido a las demandas del trabajo dificultando así tener una relación satisfactoria con sus familiares o dedicar tiempo a otros aspectos de la vida personal.

Figura 5: Conflicto Trabajo-Familia



Fuente: IESE-estudio-IFREI

En la figura 5 se puede observar que hay una serie de altibajos en los porcentajes de hombres y mujeres entre el entorno A y el entorno D. En el entorno A los hombres perciben un mínimo conflicto familia-trabajo de un 53% y las mujeres un 43%. En el entorno B pasa todo lo contrario, los hombres registran un 43% y las mujeres un 54%. En el entorno C se puede apreciar como los hombres perciben un porcentaje de conflictos familiares de un 57% superando a las mujeres que alcanzan un 53%. Luego en el entorno D el porcentaje de las mujeres sube hasta un 67% mientras que el de los hombres baja a un 50%.

➤ **Igualdad de oportunidades entre hombre y mujer**

La igualdad de oportunidades "son un conjunto de ordenado de medidas, adoptadas después de realizar diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo" (Art. 46 Ley Orgánica 3/2007).

El artículo 45 de la Ley Orgánica 3/2007 establece que " las empresas están obligadas a respetar la igualdad de trato y de oportunidades en el ámbito laboral y, con esta finalidad, deberán adoptar medidas dirigidas a evitar cualquier tipo de discriminación laboral entre mujeres y hombres, medidas que deberán negociar con los representantes

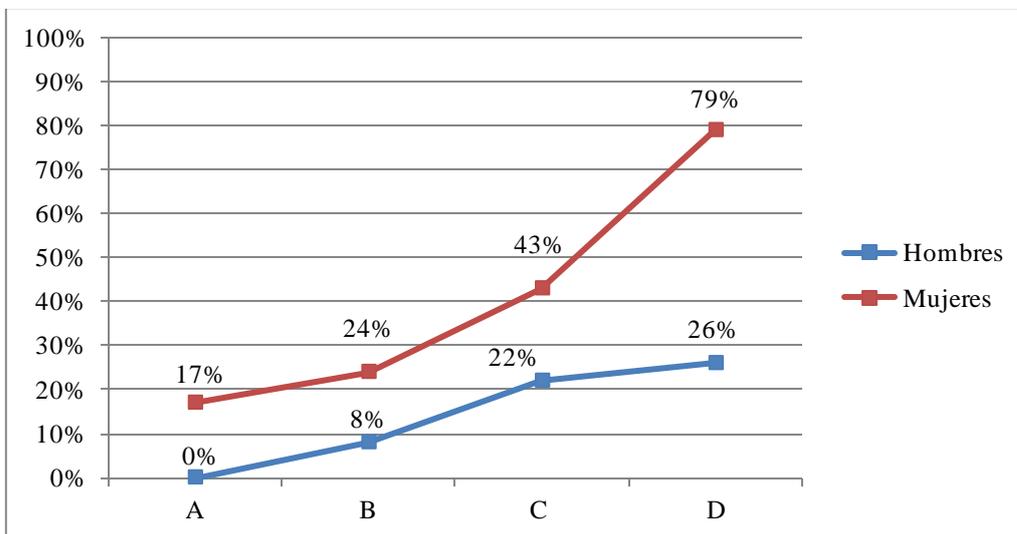
legales de los trabajadores y trabajadoras en la forma que se determine en la legislación laboral ".

" Las empresas de más de 250 trabajadores tienen la obligación de que las medidas de igualdad se dirigirán a la elaboración de un plan de igualdad cuando así se establezca en el convenio colectivo. La elaboración e implantación de planes de igualdad será voluntaria para las demás empresas, previa consulta a la representación legal de la plantilla ".

Según Chincilla y Morgaras (2009), la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres tiene muchos resultados positivos:

- Empresas más humanas para atender mejor al cliente, reducir la conflictividad laboral menor , reducir la rotación de personal y menor absentismo laboral.
- Mayor productividad.
- Atraer y fidelizar el talento.
- Innovación adecuada a las necesidades del cliente.

Figura 6: Falta de igualdad de oportunidades: privilegio que favorece a los hombres

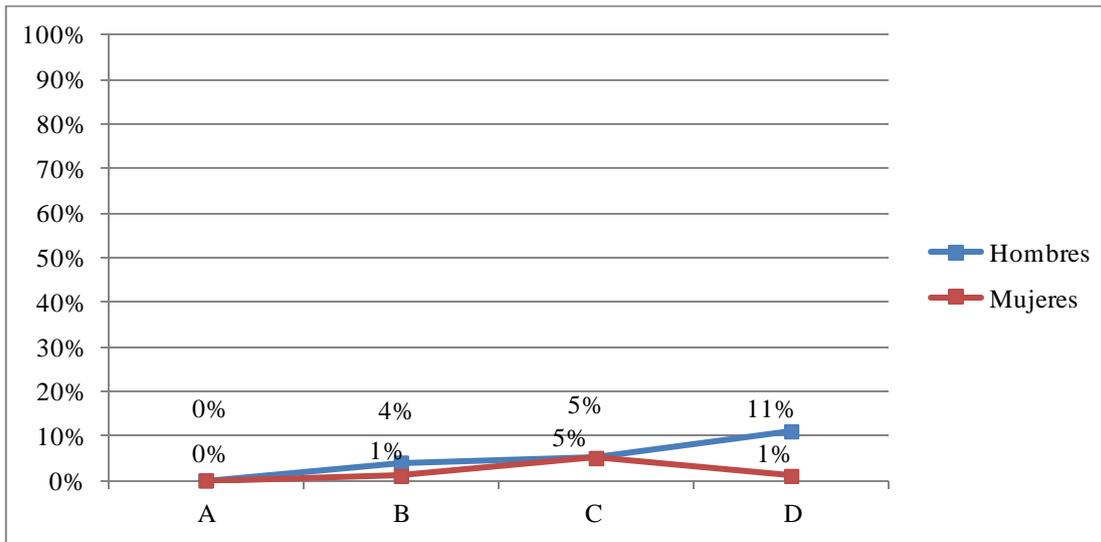


Fuente: IESE-estudio-IFREI

En el gráfico se puede apreciar que en el entorno A el porcentaje de hombres no pasa del 0% mientras que las mujeres registran un 17%. En el entorno B las mujeres también perciben una falta de igualdad de oportunidades respecto a los hombres, un 24% sobre

un 8% respectivamente. El porcentaje de las mujeres aumenta a un 43% en el entorno C y a un 79% en el entorno D. En cambio, el porcentaje de los hombres aumenta a un 22% en el entorno C y aumenta a un 26% en el entorno D. Esto explica que existe un privilegio que favorece a los hombres en igualdad de oportunidades.

Figura 7: Falta de igualdad de oportunidades: privilegio que favorece a las mujeres



Fuente: IESE-estudio-IFREI

En el gráfico número 7 se puede observar que entre hombres y mujeres hay una diferencia mínima a favor de la mujer, una situación bastante distinta a la del gráfico anterior. Los porcentajes varían desde un 0% en el entorno A a un 11% que perciben los hombres en el entorno D, mientras que en las mujeres los porcentajes varían desde un 0% en el entorno A a un 1% en el entorno D. Esto explica que no existe un privilegio que favorezca a las mujeres en igualdad de oportunidades.

El estudio concluye que las personas no perciben igualdad de oportunidades y esto afecta de forma negativa tanto a la empresa como a los resultados y a los trabajadores que trabajan en ella.

➤ **Calidad de experiencia en el trabajo**

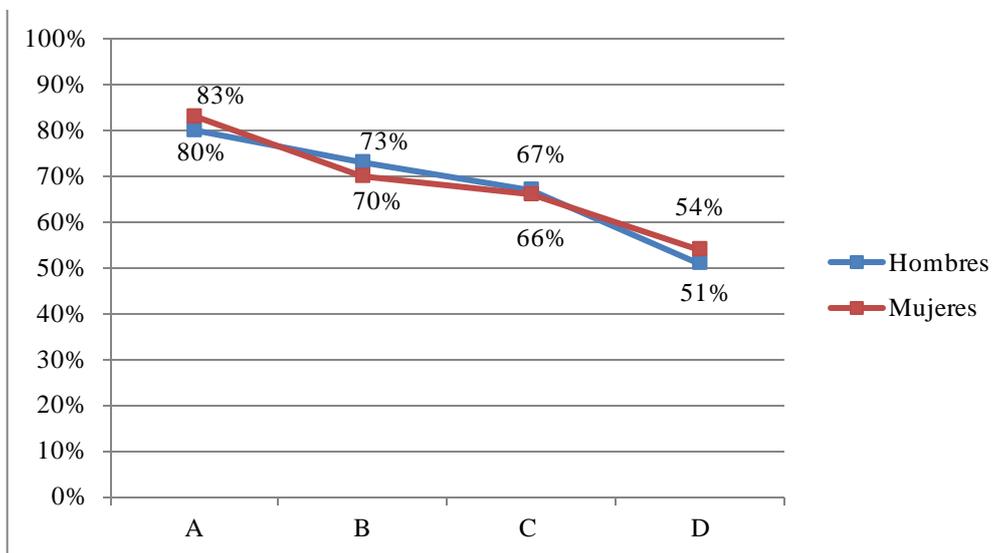
Mucha gente pasa la mayor parte del tiempo en el trabajo, dedicando su atención y aportando el mayor valor posible. La experiencia es negativa cuando tienen la cabeza en

otras actividades o cuando se sienten desmotivadas por el tipo de tarea que han de realizar.

Mediante el estudio IFREI se puede medir la calidad de experiencia en el trabajo a través de tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción.

Una experiencia excelente en el trabajo es importante ya que está relacionado con: mejor experiencia del cliente, mayor deseo de ayuda a los compañeros y mayor apertura a los cambios.

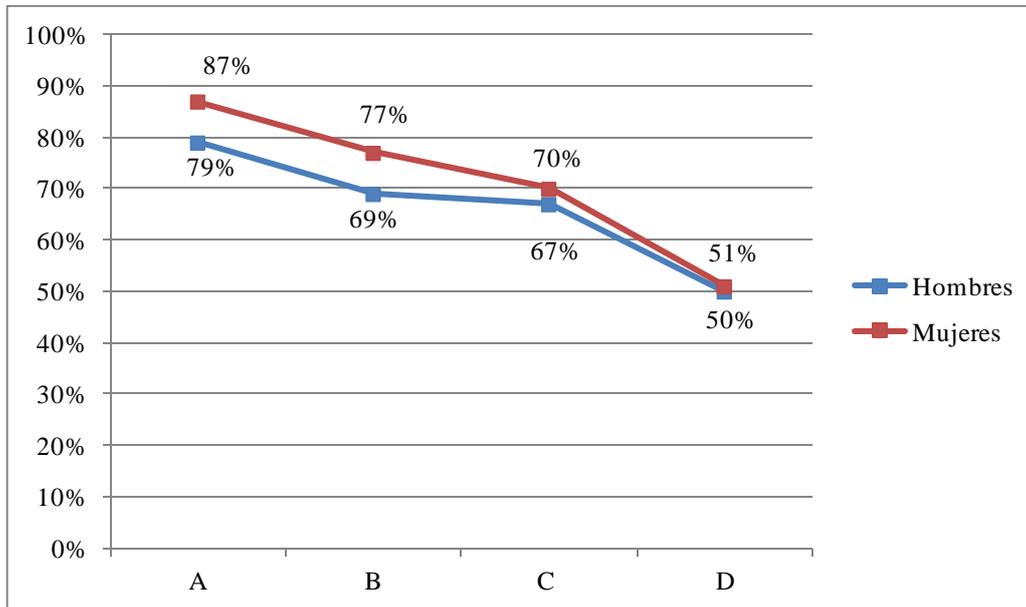
Figura 8: Vigor en el trabajo



Fuente: IESE-estudio-IFREI

En el gráfico 8 podemos observar que en términos de vigor tanto hombres como mujeres tienen unos porcentajes muy similares. También hay que destacar que las personas sienten más energía en el entorno A que en el entorno D.

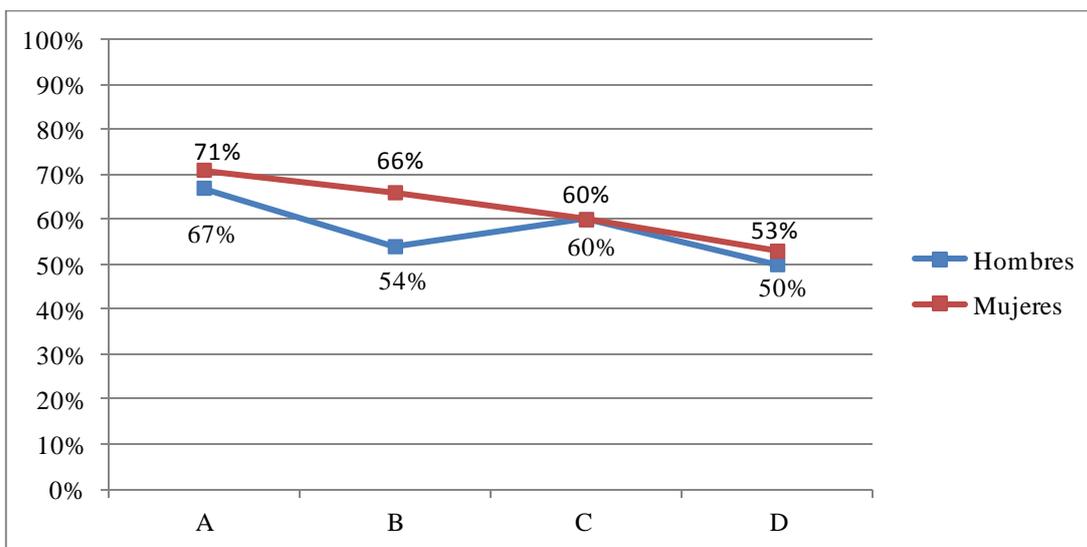
Figura 9: Dedicación en el trabajo



Fuente: IESE-estudio-IFREI

En el gráfico 9 los porcentajes en términos de dedicación son muy altos en los entornos A y B, y C siendo algo superior en caso de los mujeres. En el entorno D el porcentaje de hombres y mujeres 17% y un 19% respectivamente, esto explica que tienen menos entusiasmo e inspiración por su trabajo.

Figura 10: Absorción en el trabajo



Fuente: IESE-estudio-IFREI

En el gráfico 10 observamos un nivel más bajo en porcentajes respecto a los gráficos anteriores. En el entorno A los hombres tienen un 67% en términos de absorción en el trabajo y las mujeres un 71%. En el entorno el porcentaje de hombres y mujeres baja a un 54% y un 66% respectivamente. En el entorno C ambos alcanzan el mismo porcentaje de capacidad de absorción en el trabajo con un 60% los dos. En el entorno D el porcentaje de los hombres baja al 50% y el de las mujeres baja al 53%, por lo que en términos generales las mujeres muestran más absorción en el trabajo que los hombres.

Ahora se vincularán cada una de las políticas de conciliación con los entornos de los que se ha hablado anteriormente.

1. Flexibilidad

- Los horarios flexibles se relacionan con el entorno enriquecedor ya que con la aplicación de esta medida las empresas consiguen reducir el absentismo y lograr un gran nivel de satisfacción y compromiso y además también se respeta cualquier decisión de un trabajador en relación con su trabajo.

- Las semanas laborales comprimidas también se relacionan con el entorno enriquecedor ya que supone un incremento de la productividad, una reducción de los costes, una reducción de la rotación y el ausentismo, y también un mayor compromiso de los trabajadores.

- Las horas por año también pertenecen al entorno enriquecedor, se respeta la decisión de que los trabajadores se puedan distribuir los días y las horas para desarrollar su trabajo, demostrando que hay un alto nivel de satisfacción.

- Los puestos compartidos favorecen la conciliación laboral. Que 2 personas compartan un mismo puesto de trabajo es una gran oportunidad para que haya más implicación en las empresas, reducir la carga de trabajo y prever las bajas o las vacaciones. Es una práctica muy poco usada en las empresas y conecta a los trabajadores en un entorno favorable.

- La reducción de jornada laboral permite a los trabajadores tener más descanso, más desconexión, más motivación, menos estrés pero también deben optimizar el tiempo para la realización de las tareas, por lo tanto el entorno de las empresas es enriquecedor.

- El trabajo a tiempo parcial supone un gran ambiente en las empresas, una mejora del rendimiento y de la productividad, por lo tanto es una medida bien definida e implementada. Con la aplicación de esta medida el entorno también es enriquecedor.

- El teletrabajo ofrece más flexibilidad a los trabajadores, además de rentabilidad y eficacia a las empresas y se reducen los gastos y el número de accidentes. No muchas empresas aplican esta medida ya que es más difícil trabajar en equipo, no todos los trabajadores son iguales de productivos y no hay control sobre los ellos. El entorno es favorable, no es una medida que sea aceptada por todas las empresas por las desventajas que tiene.

2. Políticas excepcionales

- La baja maternal o paternal reduce la brecha salarial en las empresas y también se fomenta el plan de igualdad que debe hacerse en empresas de más de 50 empleados cuando anteriormente solo influían en empresas que tenían más de 250 empleados. Las demandas de los familiares. El entorno sería favorable con la aplicación de esta medida.

- Durante la excedencia para atender a los hijos la empresa puede cubrir el puesto que dejó el trabajador en dicha situación contratando a otro trabajador. El trabajador que se dio de baja temporalmente por la excedencia puede reincorporarse pero en un puesto distinto del que estaba en antes. En este caso el entorno también es favorable.

- En los días libres por razones personales los trabajadores deben justificar por escrito el motivo por el que se les van a conceder el permiso. En caso contrario la empresa podría sancionar a los trabajadores o descontarle salario. El entorno de la empresa sería favorable.

- La empresa garantiza a los trabajadores su continuidad en el puesto después tomarse un tiempo sabático. En este caso el entorno es enriquecedor ya que es una política bien definida y se logra un gran nivel de satisfacción.

- Los trabajadores al pedir más días de vacaciones no reciben salario por parte de las empresas. Con la aplicación de esta medida el entorno de la empresa es favorable.

3. Servicios

- La implantación de las guarderías en el trabajo supone para las empresas reducir el absentismo y el estrés de los trabajadores, que se aumente la motivación y también se consiguen beneficios fiscales. El entorno de la empresa sería enriquecedor con la aplicación de esta medida.
- Las empresas son recompensadas con beneficios fiscales por la aplicación de planes de pensiones, seguros médicos y seguros de vida. El entorno de la empresa sería enriquecedor ya que favorece la conciliación.
- Invirtiendo en la formación de los trabajadores se logra un nivel alto de satisfacción, favorece la igualdad de oportunidades y hay una mayor productividad. Es una política muy bien definida, por lo tanto el entorno de la empresa es enriquecedor.

4. Apoyo profesional

- Los programas de salud suponen una disminución del absentismo, un aumento de la productividad, y una mejora del clima laboral. El entorno de la empresa es enriquecedor.
- Con los programas de asistencia a empleados aumenta el compromiso y la productividad, y mejora la salud de los trabajadores creando así un entorno enriquecedor en las empresas.

5. CASO DE ESTUDIO: LABORATOIRES QUINTON

Para el estudio del caso de la empresa Laboratoires Quinton, se empieza comentando su historia, los objetivos que le han llevado a su éxito empresarial, y se analizan las políticas de conciliación laboral y familiar y como han impactado esas políticas en los resultados empresariales.

La elección por Laboratoires Quinton se justifica por varias razones.

En primer lugar, es una pyme familiar que cuenta con una gran planificación, centrada en ofrecer salud a través de su modelo gestión saludable y transmitir su filosofía de organización a la sociedad y al resto de empresas.

Por otro lado, también hay que destacar que esta empresa dispone de un catálogo con más de 90 medidas de conciliación para que su equipo de personas tenga un gran equilibrio personal, familiar y profesional y hacer que se sientan felices de trabajar allí.

Otra de las razones por las que se ha elegido esta empresa es por su constancia, su fidelidad, su compromiso y su compañerismo.

5.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

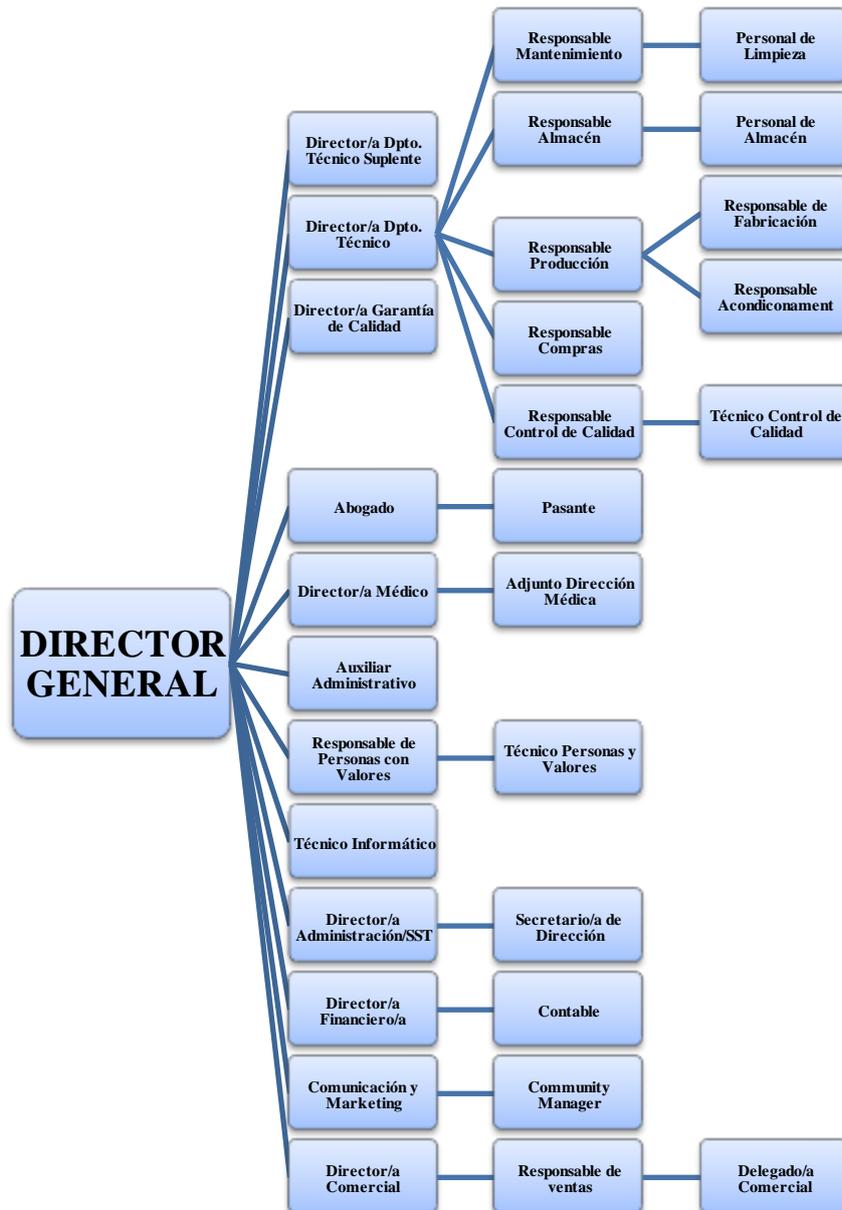
Tabla 1. Laboratorios Quinton: Ficha de la empresa

| Nombre de la Empresa | Laboratoires Quinton International |
|----------------------------|--|
| Logo |  |
| Sector | farmacéutico |
| Nº empleados | 47 |
| Fundación | 1996 |
| Director y responsable efr | Cecilia Coll (directora y manager efr) Roberto Ruiz (técnico efr) |

Fuente: elaboración propia a partir de la web Fundación Másfamilia

Laboratoires Quinton es una PYME que pertenece a la Industria Farmacéutica, y es líder en " terapia marina y en productos de agua de mar " para cuidar de la salud de los trabajadores y sus respectivas familias y con una consolidada trayectoria empresarial. Es una empresa que se dedica a fabricar productos de agua del mar a partir de la microfiltración en frío para un buen funcionamiento del organismo humano. Está situada en la provincia de Alicante y cuenta con una experiencia en el sector de más de 20 años (CincoDias, 2016).

Figura 11 : Organigrama de la empresa



Fuente: ISSUU (2018)

La empresa está integrada por 47 empleados/as, divididos en varios departamentos y con una edad media de 41 años (ver figura 11).

El 75% de su facturación proviene de la exportación, superando los 4 millones de euros, y se concentra en mercados internacionales. España representa el 25 % de su facturación (Laboratoires Quinton, 2019).

Esta empresa la podemos encontrar en toda la Unión Europea, y también en países como Corea, China, Japón, Colombia y Brasil.

Entre los planes de expansión de la organización podemos encontrar grandes mercados como Rusia, Arabia Saudí, India, Australia o LATAM.

5.1.1 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

La historia de Laboratoires Quinton se remonta a 1904 cuando Rene Quinton publicó la obra "L'Eau de Mer, milieu organique" y dando entrada a la aplicación del "Plasma de Quinton" (Issuu, 2018).

Rene Quinton nació en 1866 y es un biólogo francés, que como muchos grandes hombres de la historia fue un autodidacta que estaba al tanto de los descubrimientos científicos de su época. No solo demostró que la vida se originó en el mar sino que además el entorno marino es la principal composición de nuestro organismo.

En 1960 se formó en París la "Association René Quinton", con el propósito de defender el recuerdo del investigador Rene Quinton. En 1996, Joan Miquel Coll, un emprendedor asociado al sector de la farmacia, fue el encargado de hacerse con los laboratorios que hace un tiempo desarrolló René Quinton, creando así Laboratorios Quinton en un municipio de Alicante llamado Almoradi. Desde entonces, la empresa ha luchado día tras día por seguir progresando en el sector y también por mejorar sus instalaciones y el bienestar de sus trabajadores (Issuu, 2018).

La evolución de Laboratoires Quinton ha sido lineal. Comenzó su actividad en 1996 con un equipo de 3 personas, pasados unos años, debido al crecimiento lineal trasladaron sus instalaciones a un nuevo laboratorio, contando así con una plantilla de 15 personas. Sobre 2007 se inauguró un nuevo laboratorio, equipado con la última innovación, y eso supuesto la incorporación de 5 trabajadores más llegando hasta 20. Y desde ese año han seguido evolucionando hasta ser un equipo de 47 personas.

En el año 2010 Don Joan Miquel Coll constituyó la Fundación René Quinton con el objeto de llevar a cabo una investigación científica del agua de mar, y cualquier otra sustancia que tenga efectos terapéuticos agua para fines curativos y mejora de la salud. Además fomenta la participación de cualquier actividad deportiva de todo tipo (Issuu, 2018).

Figura 12: Localización geográfica de Laboratoires Quinton



Fuente: Google Maps

5.1.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

- ❖ La misión de esta empresa es equilibrar la salud de los trabajadores mediante la elaboración de unas especialidades naturales . A través de la difusión de la Terapia Marina, ofrecen a todos los profesionales unas herramientas biológicas con resultados probados y sin efectos secundarios (Issuu, 2018).
- ❖ La visión de Quinton es conseguir ser un referente en cuanto a especialidades naturales a base de Agua Marina, transmitir su filosofía de organización como proyecto integral a la sociedad y al resto de organizaciones, y disfrutar de quienes son, de sus valores y de su voluntad de trabajo (Issuu, 2018).
- ❖ Los valores que más destacamos de Quinton son el cuidado de la calidad en las especialidades y en las instalaciones, la innovación y progresos, la excelencia, el compromiso social, y el trabajar en equipo (Issuu, 2018).

5.2 OBJETIVO EMPRESARIAL Y MEDIDAS DE CONCILIACIÓN

El objetivo principal de esta empresa se basa principalmente en cuidar de las familias, buscando aumentar la calidad y el bienestar de los miembros de la familia en cada uno de los aspectos de la vida, consiguiendo así mejorar el ambiente de trabajo y retener y atraer el talento para crecer y desarrollarse en la organización. En Quinton tienen muy

claro que un trabajador feliz es muy productivo, y por ello, desde el Departamento de Personas y Valores, su responsable, Cecilia Coll, lidera un modelo de flexibilidad laboral, adaptado a las necesidades familiares y personales de todo el equipo humano de la empresa (PMFarma, 2018).

Laboratoires Quinton basa su proyecto empresarial principalmente en ofrecer a sus clientes y equipo de compañeros tres bases que marcan la calidad de vida y la felicidad de su trabajo: conciliación, deporte y bienestar. Desde esta filosofía nació un modelo de gestión saludable llamado "Quinton: Laboratorio del Bienestar". Este programa se inició en 2014 y ha conseguido que un 95 % de la plantilla se encuentre feliz de trabajar en la empresa (Laboratoires Quinton, 2017). Está estructurado en tres ejes:

- Conciliación: se incluyen medidas vinculadas al bienestar, a la flexibilidad y a la felicidad.
- TotumSpirit: tiene relación con el deporte y es el que permite que el 95% de la plantilla realice cualquier tipo de deporte semanal.
- QuintonWellness: incluye los servicios de un nutricionista cada semana y también de fisioterapeutas en horario de trabajo, entre las más importantes.

Uno de los retos de la empresa ha sido medir el clima laboral todos los días mediante una aplicación llamada Happyforce. Según Cecilia Coll, responsable de personas con valores, anteriormente se medía el clima laboral a través de encuestas, pero con el uso de esta herramienta digital la comunicación entre compañeros es mucho más fluida y mejora el ambiente laboral (Chief Executive Officer, 2019). Es una app que mide el índice de felicidad diaria en la empresa con una participación del 100% de la plantilla y evalúa otros parámetros como el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo, entre otros. Coll asegura que "gracias al funcionamiento de esta herramienta los datos son muy positivos, ya que el 98% de los trabajadores se sienten felices de trabajar en Quinton y el sentido de pertenencia es del 95%".

En el Anexo I se puede ver la tabla de Premios y Galardones que ha recibido la empresa Laboratorios Quinton por su labor empresarial, su modelo de gestión y la sostenibilidad de todo su equipo.

Según RRHHDigital (2011) Quinton obtuvo el certificado de EFR (Empresa Familiarmente Responsable) otorgado por la Fundación Más familia en el año 2011, gracias a una gran gestión de conciliación familiar que contiene una lista con más de 80 medidas que se establecieron de mutuo acuerdo entre la dirección y los empleados. Se une así a un grupo de empresas con una cultura diferente de trabajo entre las que se encuentran MRW, Microsoft, Iberdrola, Banesto, Mutua Madrileña, Endesa, Caja Mediterráneo, BBVA, Leche Pascual o Indra .

Las 80 medidas están clasificadas en varios grupos: calidad en el empleo; flexibilidad temporal y espacial; apoyo a la familia de los compañeros/as; desarrollo personal y profesional, igualdad de oportunidades y liderazgo y estilos de dirección (Issuu, 2017).

1. CALIDAD EN EL EMPLEO

1. Estabilidad laboral:

01. Amplio porcentaje de la plantilla con contrato indefinido
02. Asignación de turnos fijos para el personal de producción.
03. Contratación de apoyos en períodos de gran carga de trabajo.
04. Sustitución cobertura del empleado que esté de baja.

2. Salud y bienestar:

05. Cambio o permuta de puesto de trabajo o funciones del empleado por motivos de salud.
06. Campeonatos o torneos deportivos.
07. Servicio de entrenador personal gratuito.
08. Servicio de nutricionista en horario laboral.
09. Programa "fuera malos humos".
10. Programa "dormir para soñar".
11. Equipamiento ropa deportiva.
12. Puntos de reciclaje o recogida de estos en el centro de trabajo.
13. Fruta fresca gratuita proporcionada por la empresa.
14. Frutos secos gratuitos.
15. Servicio de fisioterapeuta gratuito en horario laboral.

3. Beneficios sociales/compensación flexible :

16. Sala saludable: coffee/cocina.
17. Cena/comida de empresa.
18. Cesta o regalos de navidad.
19. Seguro médico privado.
20. Servicio de prensa diario gratuito.
21. Tarjeta de crédito a directivos para facilitar los gastos de empresa.
22. Uso responsable de internet y teléfono para gestiones personales en horario laboral.
23. Ampliación del tiempo de almuerzo.
24. Posibilidad de realizar la comida en las instalaciones.

4. Complementos en nómina o en seguridad social:

25. Gratificación extraordinaria.

5. Desvinculación:

26. Contratación preferente del equipo que ya hubiera trabajado en la organización.

6. Descuentos y ventajas :

27. 50% de descuento en especialidades Quinton para amigos y familiares.
28. Subvención y pago del café en la empresa.

7. Acoso laboral o mobbing :

29. Elaboración e implantación del protocolo antiacoso.

8. Gratificaciones y premios :

30. Regalos para la compensación de esfuerzos.
31. Regalos corporativos.

9. Préstamos/créditos/anticipos :

32. Anticipos en concepto de adelanto de nóminas.

10. Eficiencia y productividad en la organización:

33. Apagado de la iluminación prescindible en las instalaciones de la empresa a partir de la hora de cierre.

2. FLEXIBILIDAD TEMPORAL Y ESPACIAL:

1. Flexibilidad jornada laboral diaria:

- 34. Equipamiento tecnológico para trabajar desde un lugar distinto al puesto de trabajo.
- 35. Posibilidad a los compañeros desplazados conectarse a la red de empresa.
- 36. Flexibilidad de entrada y salida.

2. Teletrabajo:

- 37. Teletrabajo: diversas posibilidades de teletrabajar.

3. Trabajo de proximidad:

- 38. Posibilidad de trabajar en el lugar de trabajo cercano al domicilio, dependiendo de las funciones a realizar.
- 39. Posibilidad de trabajar un día a la semana en las instalaciones más cercanas al domicilio.

4. Permisos retribuidos:

- 40. Día libre en tu cumpleaños.

5. Otras formas de flexibilidad de la jornada:

- 41. Cambio de reuniones para la atención de necesidades personales de lo convocado.
- 42. Horario europeo, jornada intensiva todo el año.

3. APOYO A LA FAMILIA DE LOS/AS COMPAÑEROS/AS:

1. Parentalidad:

- 43. Sustitución/cobertura de empleado que esté de baja por maternidad/ paternidad o por riesgo durante el embarazo.

2. Familia:

- 44. Abandono de trabajo por urgencia familiar.
- 45. Ampliación de permiso por fallecimiento de un familiar directo.
- 46. Horario flexible de entrada/salida por motivos familiares.
- 47. No penalización por situaciones derivadas de maternidad, paternidad o lactancia en contrataciones.
- 48. Permiso para asistir celebración familiar.
- 49. Regalo por fallecimiento de familiar.
- 50. Consumo gratuito de especialidades.

3. Hijos :

51. Acompañar al hijo menor de 18 años el primer día de colegio.
52. Concurso de tarjetas navideñas para hijos/as de los/as compañeros/as.
53. Flexibilidad para asistencia a tutorías u otros relacionados con los hijos/as.
54. Horario flexible de entrada y/o salida en período de vacaciones escolares.
55. Posibilidad de llevar al hijo a la organización en caso de necesidad puntual.
56. Fiesta infantil.
57. Programa de aprendizaje: "Diseña su futuro con Quinton".

4. Mayores dependientes:

58. Acompañar a familiar la consulta médica.

4. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL:

1. Voluntariado corporativo :

59. Campañas o actividades relacionadas con el medio ambiente y el reciclado.
60. Colaboración en proyectos solidarios.

2. Voluntariado privado:

61. Flexibilidad horaria para realizar acciones de voluntariado.

3. Formación para la empleabilidad:

62. Financiación de máster universitario.
63. Pago de clases particulares para aprender o mejorar idiomas.

4. Inteligencia emocional:

64. Formación del "Yo" para lograr equilibrio emocional.

5. Flexibilidad temporal asociada a la formación:

65. Formación dentro del horario laboral.

6. Ocio, cultura y deporte :

66. Actividades organizadas por la empresa para el fomento del deporte, la cultura y el ocio para compañeros/as.

7. Reconocimientos :

67. Reconocimiento por méritos profesionales, desempeño, rendimiento, rendimiento y/o cumplimiento.

68. Reconocimiento o premio por antigüedad o continuidad en las empresas.

8. Promoción interna:

69. Oferta y cobertura de las vacantes con personal interno.

5. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES:

1. Discapacidad:

70. Fomento de la contratación, integración y gestión del talento de personas con diversidad funcional.

71. Tutor o mentor para compañero/s con diversidad funcional.

2. Generaciones:

72. Formación continua a través de observatorio generación y talento.

3. Género:

73. Amplio porcentaje de mujeres en la plantilla.

74. Contratación de mujeres en puestos directivos.

75. Transparencia de los salarios entre hombres y mujeres. Pago mediante convenio y descripción del puesto.

4. Formación enfocada a la igualdad de oportunidades:

76. Formación y ponencia sobre la gestión de la diversidad.

5. Varias concurrencias:

77. Elaboración y seguimiento de plan de igualdad para PYMES.

6. LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN:

78. Asistencia a foros, coloquios u otros eventos relacionados con conciliación.

79. Autonomía para tomar día/s libre/s por asuntos personales.

80. Buzón de ideas/sugerencias y mejora continua remunerado.

81. Comunicación directa entre Dirección y compañero/a.

82. Conceptos retributivos claros/transparencia de nóminas/servicio de nóminas.

83. Medición de la felicidad del equipo a través de una APP.

84. Jornada o reuniones corporativas y de convivencia.

85. Quinton: punto de entrega y recogida de pedidos online.

86. Pago de colegiaciones y suscripciones a revistas profesionales.

Según la agencia Europa Press (2011) las medidas que más se valoran en Quinton son las de flexibilidad y el apoyo al cuidado de los más pequeños. Ajustar la hora de entrada a la empresa, la jornada intensiva todo el año, la posibilidad de salir del trabajo para resolver asuntos personales, el equipo de deporte, el día libre en el cumpleaños, la conexión a la intranet desde fuera de la empresa y la posibilidad de teletrabajar y quedarse cuidando de los enfermos son medidas muy valoradas en Quinton, pensando siempre en las necesidades particulares de cada uno de sus trabajadores.

Las nuevas generaciones disponen de medidas como vacaciones a la carta, días libres para preparar los exámenes en la universidad, participar económicamente en la matrícula de los estudiantes, etc. En cambio, a los trabajadores que cuidan de sus hijos se les ofrecen medidas como la disponibilidad de asistir a tutorías, el primer día de colegio, la recogida de notas en horario laboral, traer a los niños al trabajo en caso de necesidad puntual, etc.

En cuanto a las medidas que implican la vuelta a la rutina, los compañeros reciben todos los años en agosto una gratificación extraordinaria para afrontar varios gastos como el colegio y los estudios.

La edad media de la plantilla es de 42,5 años ya que el 99% tiene contrato indefinido, es decir, muchos de ellos tienen la necesidad de cuidar de sus padres y para eso la empresa les ofrecen medidas como la posibilidad de acompañarlos a la consulta médica o cuidados especiales en caso de ingreso hospitalario (Europa Press, 2011).

La empresa también cuenta con una medida de lo más original y que además impresiona a los familiares y a los amigos de la plantilla que es la posibilidad de recibir masajes y Reiki, en hora de trabajo. Es una actividad que se solicita una vez a la semana, ofreciendo a los trabajadores la posibilidad de recibir masajes de relajación, terapéuticos y deportivos, y además contribuye a mejorar la productividad de toda la plantilla.

La empresa está compuesta por 40 trabajadores/as, de los cuales tienen más de 40 niños/as entre 0-18 años. Una de las medidas que ha solicitado la plantilla es la creación

de una Escuela de Padres y Madres para tratar temas como la adolescencia, la comunicación entre hijos y padres/ madres y la inteligencia emocional en los niños/as.

Este compromiso, ha hecho que esta empresa sea reconocida como referente en materia de conciliación laboral y familiar.

5.3 IMPACTO ECONÓMICO DE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN

Gracias a su gran gestión de la conciliación laboral y familiar, Laboratorios Quinton es una de las mejores Pymes que destacan en dicha materia.

Según Cecilia Coll (PMFARMA, 2017), para Quinton "las medidas de conciliación laboral tienen un reducido coste para la empresa, es decir, no son un gasto, sino una inversión". Esta inversión que se realiza es muy rentable porque se disminuye el absentismo, se disminuye la rotación de la plantilla, no hay accidentes laborales en los últimos años, ayuda a prevenir las lesiones musculares y ayuda también a mejorar la ergonomía en el lugar de trabajo. Cecilia Coll añade que " la baja rotación de la plantilla ha permitido a la empresa iniciar nuevos planes de formación de alto rendimiento, y el 90% de la misma cuenta con un contrato indefinido, lo que le proporciona una importante estabilidad laboral (Fundación Confemetal, 2015)".

En términos económicos, gracias a la gestión de la conciliación la tasa de absentismo se reduce al 0% demostrando así el compromiso total de los trabajadores, también es positivo para que mejore el trabajo en equipo y las bajas laborales no superan el 1%.

En 2018 no hubo accidentes laborales, es decir la cifra es 0%, esto fue posible gracias al servicio de entrenador ergonómico y fisioterapeuta. La productividad aumentó un 15% respecto a 2017.

En 2018 se invirtió 114.000 € en nuestro programa de bienestar, felicidad y formación. Dentro de las 92 medidas de conciliación para la vida personal y familiar, el mayor gasto es el seguro médico privado para toda la plantilla con contrato indefinido (98%).

En términos de la producción la implantación del modelo también ha impactado positivamente. En los periodos en los que hay mayor carga de trabajo, los trabajadores se comprometen a realizar un mayor un número de horas de trabajo.

Cada año se realizan encuestas para comprobar la eficacia del programa de medidas de conciliación. A través de esas encuestas el 95% de los trabajadores se sienten felices de trabajar en Quinton, y el 90% piensa que Laboratoires Quinton es un excelente lugar para trabajar. También hay que destacar que el talento se gestiona desde la innovación y la adaptación al cambio continuo y que el equipo apuesta por seguir creciendo y desarrollándose en la organización.

En cuanto a la retención del talento, las encuestas aseguran que el 98% de los trabajadores no cambiarían de trabajo. Quinton es una empresa que dispone de un personal muy cualificado y se caracteriza no solo por retener talento, también atraen a muchos candidatos que les gustaría formar parte de su equipo por su reputación y los reconocimientos logrados.

Según el modelo IFREI que se ha explicado en apartados anteriores, la empresa Laboratoires Quinton desarrolla un entorno enriquecedor porque han obtenido grandes resultados ya que cuentan con unas medidas bien implementadas que facilitan la conciliación laboral y familiar y que se ajustan muy bien a las necesidades de los trabajadores. Fomentando la Responsabilidad Familiar Corporativa los trabajadores se muestran abiertos a la conciliación y logran un gran nivel de satisfacción y de compromiso con la empresa, no tienen la intención de dejar la empresa, les aporta una mayor calidad de vida y se encuentran en un clima de trabajo que les favorece.

6. CONCLUSIONES

Tras la elaboración del presente trabajo se puede sacar en claro las siguientes conclusiones:

- 1) Queda reflejada la gran importancia que tiene la conciliación laboral y familiar para el departamento de recursos humanos y para el mundo empresarial en concreto. Es un tema que se afianza cada vez más en la sociedad actual y muchas entidades desean avanzar en este terreno y desempeñar un importante papel para mejorar la situación personal de los trabajadores.
- 2) La aplicación de políticas de flexibilidad, de políticas excepcionales, de servicios y de apoyo profesional facilita el equilibrio entre el trabajo y la familia y resulta beneficiosa tanto para las empresas como para los trabajadores ya que produce un aumento de la productividad, una disminución del absentismo, una

mayor gestión del tiempo, mayor motivación y también mejora el clima en el trabajo.

- 3) Se ha analizado si las políticas de conciliación influye en la mejora de los resultados empresariales y para ello se ha utilizado el índice IFREI sobre la RFC, que está formado por una red de empresas que promueven la conciliación laboral y familiar y desarrollan los entornos en los que trabajadores se encuentran en el lugar de trabajo.

En función de las políticas que dispongan las empresas y también del tipo de cultura en el que se trabaje se establecen 4 tipos de entornos que son el enriquecedor, el favorable, el desfavorable y el contaminante.

Por otro lado, se han medido una serie de variables como son la intención de dejar la empresa, el conflicto trabajo-familia, la igualdad de oportunidad hombre-mujer y el compromiso para mostrar los efectos que presenten el modelo empresarial de conciliación laboral y familiar según el entorno.

Vinculando cada política de conciliación laboral y familiar con los diferentes entornos de la Responsabilidad Familiar Corporativa se puede observar en líneas generales que los trabajadores están conectados a un entorno laboral muy positivo en el que se sienten más valorados, más satisfechos, más comprometidos y más eficientes con su trabajo favoreciendo así la integración del trabajo con la vida personal, lo que nos lleva a considerar el importante peso que tienen las políticas en los resultados empresariales.

- 4) Se ha analizado un caso de una pyme familiar llamada Laboratoires Quinton, y el motivo por el cual se ha elegido esta empresa es porque cuenta con un gran gestión de la conciliación que ha ido mejorando y evolucionando año tras año, y está posicionada como una de las mejores Pymes para trabajar en España gracias al catálogo de más de 80 medidas del que disponen, de hecho todos los premios que han obtenido lo avalan.

Laboratoires Quinton basa su modelo de gestión en ofrecer salud, en aumentar la calidad de vida y el bienestar de sus trabajadores con el objeto de que todo de que tengan un buen equilibrio entre el trabajo y familia y se sientan cómodos de trabajar en la empresa.

La aplicación de las medidas supone un bajo coste para la empresa y genera un alto nivel de satisfacción y compromiso en la plantilla. Los resultados obtenidos en los últimos años se traducen en una disminución del absentismo, una disminución de la rotación de la plantilla, una reducción notable del número de accidentes, un descenso en cuanto a bajas laborales, una mejora de la ergonomía en el lugar de trabajo, ayuda también a prevenir las lesiones y la productividad ha ido aumentando año tras año. También se realizó unas encuestas para medir el estado de ánimo de cada trabajador y una gran mayoría aseguran que son felices de trabajar en la organización y que no cambiarían de trabajo.

El compromiso mutuo y la conciliación de todos los trabajadores explica que la empresa Laboratoires Quinton pertenezca a un entorno laboral enriquecedor y los resultados obtenidos son una clara muestra de que sus políticas de Recursos Humanos han tenido éxito.

Para finalizar, haber realizado el TFG sobre este tema me ha servido para tener más conocimientos en recursos humanos y darme cuenta de la importancia que tiene este departamento para las empresas.

Considero que la aplicación de las medidas de conciliación laboral y familiar puede resultar muy útil para aquellas empresas que no las han incluido en su gestión empresarial, ya que tal y como se ha visto en el estudio los trabajadores salen beneficiadas porque les ayuda a estar más motivados y comprometidos con su trabajo y eso hace que la empresa también obtenga unos resultados muy positivos.

7. LIMITACIONES DEL TRABAJO

Una de las limitaciones del trabajo es no haber podido encontrar una tabla de datos o comparativa que determine que las empresas que aplican las políticas de conciliación tiene más éxito que las empresas que no las aplican.

8. BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA IZQUIERDO, R. (2007). «Los Derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y

hombres», en Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, número extra 2, Madrid: Ministerio de trabajo e Inmigración. ISSN 1137-5868, N° Extra 2, 2007, págs. 69-119.

BARROSO PAREDES, F. (2015). "La conciliación de la vida familiar, laboral y personal: un enfoque multidisciplinar". Universidad de la Rioja [2015].

https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000981.pdf

CABALLERO BELLIDO, M. (2004). "Políticas empresariales de conciliación de vida familiar y laboral: buenas prácticas". Infopolis 2000, S.L.

<https://docplayer.es/5075293-Politic-as-empresariales-de-conciliacion-vida-familiar-y-laboral-buenas-practicas.html>.

CASTRO GARCÍA, G. (2001). "Permisos de maternidad, paternidad y parentales en Europa: algunos elementos para el análisis de la situación actual". Papeles de trabajo del Instituto de Estudios Fiscales. Serie economía, ISSN 1578-0252, N° 26, 2007, págs. 1-55.

CHINCHILLA M.N. (2002). La motivación. Nota técnica FHN-340, IESE Business School (Barcelona), Universidad de Navarra.

CHINCHILLA M.N. Y MORAGAS, M. (2009). " Dueños de nuestro destino ". Barcelona, Ariel. Como conciliar la vida profesional, familiar y personal. [Dueños-nuestro-destino-conciliar-profesional/dp/84344488191](https://www.amazon.es/Due%C3%B1os-Conciliacion-En-Espa%C3%B1a/dp/84344488191)

CHINCHILLA, N. (2011). "Diez años de conciliación en España". Madrid. 29 de noviembre de 2011. <https://www.amazon.es/Diez-A%C3%B1os-Conciliacion-En-Espa%C3%B1a/dp/8493852791>

FELSTEAD, A., JEWSON, N., PHIZACKLEA A., WALTERS, S. (2002).

Opportunities to work at home in the context of work-life balance. Human resource management journal. VOL 12 NO 1.

https://www.researchgate.net/publication/229804010_Opportunity_to_Work_at_Home_in_the_Context_of_Work-Life_Balance

GALENDE, JOSE LUIS (2013). "Ya somos europeos en trabajo a tiempo parcial". El correo. 9 de Septiembre de 2013.

<https://www.elcorreo.com/vizcaya/20130908/economia/somos-europeos-trabajo-tiempo-201309061812.html>

IARCE, A. (2013). Objetivos y consecuencias de la conciliación laboral y familiar, 23 de Abril de 2013. <https://iarcealba.wordpress.com/2013/04/23/objetivos-y-consecuencias-de-la-conciliacion-laboral/>

MAÑAS ALCÓN, E. (2008). "¿Conciliamos? El papel clave de la empresa en las políticas de conciliación de la esfera laboral y familiar". Instituto Universitario de Análisis Económico y Social, Universidad de Alcalá, N.1, 2008. ISSN 1988-1606.

MARTÍ SANCHIS, C. (2013). "La Responsabilidad Familiar Corporativa proporciona apoyo profesional, servicios y beneficios familiares".

<https://www.revistafactordeexito.com/a/4962/la-responsabilidad-familiar-corporativa-proporciona-apoyo-profesional-servicios-y-beneficios-familiares?action=print>

MEIL, G. (2007). "Guía de buenas prácticas para la conciliación de la vida laboral y personal". Universidad Autónoma de Madrid. Encuesta europea de condiciones de trabajo, 2005, Eurofound (2007): Fourth European Working.

http://www.ayto-alcaladehenares.es/portalAlcala/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_207_1.pdf.

MUÑOZ DE BUSTILLO, R., FERNÁNDEZ MACÍAS, E., ANTÓN PÉREZ, J. I. (2008). "El trabajo a tiempo parcial en España en el contexto de la Unión Europea". Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración, ISSN 1137-5868, N° 81, 2009, págs. 196-198.

RÍOS SAURA, C. (2013). "La conciliación de la vida laboral, familiar y personal: ¿Un asunto de mujeres?". Universidad Politécnica de Cartagena [2013].

<https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3622/tfg282.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SIERRA BENÍTEZ, E.M. (2011). "El contenido de la relación laboral en el teletrabajo". Consejo Económico y Social de Andalucía, Sevilla, Marzo de 2011.

http://www.juntadeandalucia.es/consejoeconomicosocial/adjuntos/publicaciones/1_21_59_coleccion_premio_investigacion_ces.pdf

VIDAURRE GARCÉS, M.V. (2010). Guía para PYMES en conciliación de la vida laboral, familiar y personal 2010. Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra.

http://www.amedna.com/documentos/ficheros_documentos/1_guia_conciliacion_pymes.pdf

NORMATIVA ESTATAL

REAL DECRETO LEGISLATIVO 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (BOE núm. 255, de 24 de Octubre 2015).

REAL DECRETO LEGISLATIVO 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (BOE núm.75, de 29 de Marzo de 1995).

Ley 8/1980, de 10 de marzo, del Estatuto de los Trabajadores (BOE núm. 64, de 14 de marzo de 1980).

Ley 52/2003, de 10 de diciembre, del Estatuto de los Trabajadores (BOE núm. 296, de 11 de diciembre de 2003).

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de Marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

9. WEBGRAFÍA

CHIEF EXECUTIVE OFFICER (2019). "Quinton pone en marcha un laboratorio del Bienestar y alcanza una felicidad del 91% en su plantilla ". <http://chiefexecutiveofficer.es/quinton-un-laboratorio-del-bienestar-para-alcanzar-una-felicidad-del-91-en-su-plantilla/>

CINCO DIAS (2016). "El agua de mar que resucitó a Rafa Nadal". 21 de Julio de 2016. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/07/21/empresas/1469114895_575437.html

EL ECONOMISTA (2016). "Las empresas con políticas de conciliación son más productivas". 11 de Abril de 2016.

<https://www.economista.es/emprendedores-pymes/noticias/7483562/04/16/Las-empresas-con-politicas-de-conciliacion-son-mas-productivas.html>.

EL ECONOMISTA (2018). "Los trabajadores se cansan de las largas jornadas laborales: piden mayor flexibilidad para poder conciliar". 19 de Diciembre de 2018. <https://www.economista.es/gestion-empresarial/noticias/9592539/12/18/Los-trabajadores-piden-mayor-flexibilidad-laboral-para-facilitar-la-conciliacion.html>

EL ECONOMISTA (2019). "Los trabajadores piden flexibilidad laboral para facilitar la conciliación". El Economista. 4 de Enero de 2019. <https://www.economista.es/gestion-empresarial/noticias/9615385/01/19/Los-trabajadores-piden-flexibilidad-laboral-para-facilitar-la-conciliacion-.html>.

EUROPA PRESS (2011). " Un valor de la organización debe ser la Humanidad y la Calidez ". 3 de Agosto de 2011.

<https://www.europapress.es/epsocial/punto-critico/noticia-cecilia-coll-laboratorios-quinton-valor-organizacion-debe-ser-humanidad-calidez-20110803102504.html>

EXCITE/ECONOMÍA & EMPLEO (2013): " Empresas con guardería, lo último en conciliación familiar". Economía y Empleo <http://trabajo.excite.es/empresas-con-guarderia.html>.

FUNDACIÓN CONFEMETAL: "Laboratorios Quinton. Ser PYME y conciliar no está reñido". 31 de Diciembre de 2015.

<https://fundacionconfemetal.com/conocimiento-y-capital-humano/articulos/reportaje/laboratorios-quinton-ser-pyme-y-conciliar-no-esta-renido/>

FUNDACIÓN EOI (2006). La responsabilidad social corporativa: las políticas familiarmente responsables de las empresas en España. 1 de Enero de 2006.
<https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/19556/la-responsabilidad-social-corporativa-las-politicas-familiarmente-responsables-de-las-empresas-en-espana>

FUNDACIÓN MUJERES (2010). "Conciliación de la vida laboral, familiar y personal". Ministerio de Igualdad, Madrid, 2010.

http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral_familiar_y_personal_.pdf

FUNDACIÓN PILARES (2014). "Conciliación entre la vida familiar, laboral y social". https://www.fundacionpilares.org/jornada_conciliacion_2014.php

INE (Instituto Nacional de Estadística).

INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER. "Guía sobre Conciliación de la vida laboral, familiar y personal".

<http://www.juntadeandalucia.es/iam/catalogo/doc/iam/2008/28429.pdf>

INTERECONOMÍA (2014). Beneficios del teletrabajo según la OIT. Intereconomía, 16 de Noviembre de 2014.

<https://intereconomia.com/noticia/beneficios-teletrabajo-segun-oit-20141116-0000/>

ISSUU (2018). Plan de Marketing Laboratorios Quinton. 5 de Junio de 2018.
https://issuu.com/preciosdiseno/docs/fase_1_y_2

ISSUU (2017). Catálogo medidas de conciliación. 29 de Junio de 2017.
<https://issuu.com/laboratoriosquinton/docs/catalogo>

LABORATOIRES QUINTON (2017). "El enfoque integral de nuestro modelo de gestión de conciliación familiar". 29 de Septiembre de 2017.

<https://www.laboratoiresquinton.com/2017/09/29/obtenemos-la-maxima-calificacion-certificado-efr-conciliacion/>

LABORATOIRES QUINTON (2019). " Resultados 2018: 12% de crecimiento global y 5.7 m de facturación ". 17 de Enero de 2019.

<https://www.laboratoiresquinton.com/2019/01/17/resultados-2018/>

LA RAZÓN (2015). "Los programas de asistencia al empleado reducen el absentismo". La razón. 8 de diciembre de 2015.

<https://www.larazon.es/atusalud/salud/los-programas-de-asistencia-al-empleado-reducen-el-absentismo-NK11394595>

PMFARMA (2018). "Laboratorios Quinton, galardonada por su Healthy Mind en los V Premios Empresa Saludable". 23 de Octubre de 2018.

<http://www.pmfarma.es/noticias/26335-laboratorios-quinton-galardonada-por-su-healthy-mind-en-los-v-premios-empresa-saludable.html>

PMFARMA (2017). "Quinton invierte el 2% de su facturación en el bienestar de su plantilla". 20 de Septiembre de 2017.

<http://www.pmfarma.es/noticias/24808-quinton-invierte-el-2-de-su-facturacion-en-el-bienestar-de-su-plantilla.html>

PROYECTO MELKART (2007). "La conciliación de la vida laboral, familiar y personal: una estrategia que beneficia a las empresas".

<http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/3125/documento.pdf>

RRHHDIGITAL (2011). "Laboratorios Quinton apuesta por la conciliación". 8 de Noviembre de 2011. <http://www.rrhhdigital.com/ampliada.php?sec=45&id=80742>

WORKMETER (2012). "por qué es bueno el horario flexible en las empresas". 18 de Septiembre de 2012. <https://es.workmeter.com/blog/bid/222446/por-qu-es-bueno-el-horario-flexible-en-las-empresas>.

Fundación Másfamilia EFR https://www.masfamilia.org/files/e-book_ConciliACION_121_Casos_de_xito_efr.pdf

<http://www.pmfarma.es/noticias/13507-laboratorios-quinton-obtiene-el-certificado-efr-en-conciliacion-e-igualdad.html>

<http://www.pmfarma.es/noticias/26335-laboratorios-quinton-galardonada-por-su-healthy-mind-en-los-v-premios-empresa-saludable.html>

<https://www.bordalaboratorios.net/laboratorios-quinton-se-alia-con-happyforce-para-medir-el-estado-del-clima-laboral/>

<http://www.rrhhdigital.com/ampliada.php?sec=45&id=80742>

IFREI- IESE Family Responsible Employer Index: <http://ifrei.iese.edu/>

<https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0504.pdf>

ANEXO I

Premios y galardones obtenidos por Laboratoires Quinton

| | |
|------|--|
| 2012 | Premio Joven Empresario: Ganador Francisco Javier Coll, CEO Laboratoires Quinton. |
| 2012 | Premio Nacional Joven Empresario. Finalista. Francisco Javier Coll, CEO Laboratoires Quinton |
| 2012 | Premio Cámara de Comercio a la Industria |
| 2013 | Premio Empresa Flexible (categoría pequeña empresa) |
| 2013 | 8ª mejor PYME para trabajar en España (según GPTW) |
| 2013 | Ganadores Concurso de Vídeo "Nos apasiona nuestro lugar de trabajo" |
| 2014 | Premio INVASSAT: Distinción en Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad Valenciana |
| 2014 | Premio Empresas Sabias (Generalitat Valenciana) |
| 2014 | I Premio entorno de trabajo saludable: 2º accésit categoría PYME |
| 2014 | Premios CEPYME: Finalistas categorías PYME del Año y PYME RSC |
| 2014 | Premios Nacionales Alares: Accésit categoría PYME |
| 2014 | 3ª mejor PYME para trabajar en España (según GPTW) |
| 2014 | Premio a la Familia Grupo de Entidades Catalanas: modalidad: conciliación familia-trabajo |
| 2014 | Certificado Red de Empresas Saludables, |

| | |
|------|--|
| | otorgado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). |
| 2015 | II Premio Salud y Empresa RRHH Digital: accésit. |
| 2015 | II Premio Empresa Saludable: 1er accésit. |
| 2015 | I Premios patrocina un deportista: finalistas. |
| 2015 | El País/Banco Popular: Premios Somos Empresa: finalista categoría Somos Conciliadores. |
| 2015 | I Premios Mejores Directiva de Recursos Humanos: Finalista Cecilia Coll, categoría PYME. |
| 2015 | 2ª mejor PYME para trabajar en España (según GPTW). |
| 2016 | Premio Nacional Alaras, categoría Pyme. |
| 2016 | Finalista categoría Liderazgo Saludable- Premio Mi Empresa es Saludable. |
| 2016 | 2º Accésit, categoría empresas, Premios Super Cuidadores. |
| 2016 | Finalista Premio Salud y Empresa-RR.HH Digital. |
| 2017 | Certificado EFR de Fundación Másfamilia. Calificación A. |
| 2017 | Premio PYME Mi empresa es Saludable |
| 2018 | V Premios de Seguridad y Salud Laboral de Revista FS. Premio a la formación en categoría PYME. |
| 2018 | 2ª edición de los <<Premios MIA>> a las Marcas Alicantinas del Club de Marketing Mediterráneo. Premio a la mejor Marca |

| | Familiar |
|------|--|
| 2018 | Premios de la Plataforma Empresarial Alicantina <<Unidos 8 de marzo>>. Categoría <<Empresa más sostenible>>. |
| 2018 | XI Premios <<Estrategia NAOS>> de la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECOSAN). 1ª accésit en la categoría <<Ámbito laboral>>. |
| 2018 | III Edición Premios <<El Mundo Zen-Adecco>> - 2º Premio en la categoría de mejores políticas de flexibilidad y conciliación de la vida profesional y personal. |
| 2019 | II Premios Farmafórum: Premio Laboratorio Farmacéutico con <<Mejor gestión en RRHH>>. |
| 2019 | Premios MEES (Mi Empresa Es Saludable): Premio Buenas Prácticas RSC |

Fuente: Elaboración propia a partir de la web de Laboratorios Quinton.