



Dirección General de Empleo  
CONSEJERÍA DE EMPLEO Y MUJER

**Comunidad de Madrid**



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID



UNIÓN EUROPEA  
FONDO SOCIAL EUROPEO

# Panorama Laboral 2009

**Las políticas de conciliación de la vida familiar y  
laboral desde la perspectiva del empleador.  
Problemas y ventajas para la empresa.**

Rocío Albert López-Ibor  
Lorenzo Escot Mangas  
José Andrés Fernández Cornejo  
María Teresa Palomo Vadillo

**Universidad Complutense de Madrid**

# ÍNDICE

<b>Capítulo 1. Introducción.</b>	5
1.1. La importancia de la conciliación de la vida familiar y profesional	6
1.2. El conflicto trabajo/familia como una forma de restricción a la elección del equilibrio trabajo/familia	7
1.3. La conciliación de la vida familiar y laboral no debería tener ningún sesgo de género	10
1.4. Políticas de conciliación: el papel del estado, el de las empresas y el de la sociedad	15
1.5. Políticas de conciliación de las empresas	17
1.6. Normativa sobre conciliación entre el ámbito profesional y familiar	20
1.7. Objetivo del estudio: analizar las políticas de conciliación desde la perspectiva de las empresas	22
1.8. “Encuesta sobre las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador”	24
1.9. Contenido del estudio	27
<b>Capítulo 2. Prácticas conciliadoras</b>	28
2.1. Tipología de prácticas de conciliación que pueden realizar las empresas	29
2.2. Preguntas del cuestionario que aluden a los diversos ámbitos de las prácticas de conciliación de las empresas	32
2.3. Qué prácticas de conciliación aplican en mayor medida las empresas	33
2.4. Flexibilidad en el tiempo de trabajo	36
2.5. Horarios que favorecen la conciliación	59
2.6. Flexibilidad en el lugar de trabajo	71
2.7. Políticas de permisos y excedencias	75
2.8. Ayudas y servicios que favorecen la conciliación	82
2.9. La crisis económica y la implantación de medidas conciliadoras	85
<b>Capítulo 3. Beneficios para la empresa de aplicar medidas de conciliación</b>	87
3.1. En qué puede beneficiar a la empresa adoptar medidas de conciliación	88
3.2. Preguntas del cuestionario que abordan el tema de los beneficios para la empresa de tener políticas de conciliación	91
3.3. Qué aspectos beneficiosos de la conciliación valoran más las empresas	92
3.4. Resultados detallados en algunas de las preguntas relacionadas con los beneficios	94
<b>Capítulo 4. Costes para la empresa de aplicar medidas de conciliación</b>	107
4.1. En qué costes puede incurrir la empresa al adoptar políticas de conciliación	108



Esta versión digital forma parte de la Biblioteca Virtual de la Consejería de Empleo, Turismo y Cultura de la Comunidad de Madrid y las condiciones de su distribución y difusión se encuentran amparadas por el marco legal de la misma

[www.madrid.org/publicamadrid](http://www.madrid.org/publicamadrid)  
[culpubli@madrid.org](mailto:culpubli@madrid.org)

4.2. Preguntas del cuestionario que abordan la cuestión de los costes para la empresa de tener políticas de conciliación	110
4.3. Qué tipos de costes consideran las empresas que les afectan más	111
4.4. Resultados detallados de algunas de las preguntas relacionadas con los costes	113
<b>Capítulo 5 Barreras que limitan la aplicación de medidas de conciliación</b>	121
5.1. Barreras que limitan la aplicación por parte de las empresas de medidas de conciliación	122
<b>Capítulo 6 La cultura empresarial favorable a las políticas de conciliación</b>	127
6.1. La cultura empresarial favorable a la conciliación: ámbitos de la misma	128
6.2. Comparación de las puntuaciones medias de las preguntas que tienen que ver con la cultura empresarial	130
6.3. Resultados detallados de algunas de las preguntas que sirven de indicadores de las actitudes favorables a la conciliación por parte de los directivos	132
6.4. Resultados detallados de algunas de las preguntas que sirven de indicadores de las actitudes del empleador favorables a la corresponsabilidad	136
<b>Capítulo 7. Análisis multivariante</b>	143
7.1. Indicadores sintéticos de los diferentes ámbitos de la conciliación	144
7.2. Variables de control económicas y financieras de la empresa	150
7.3. Resultados del análisis ANOVA	152
7.4. Resultados del análisis de regresión	154
<b>Capítulo 8. Principales resultados</b>	158
8.1. Principales resultados obtenidos	159
8.2. Comentario final	163
<b>Bibliografía</b>	164
<b>ANEXOS ESTADÍSTICOS</b>	167
<b>ANEXO. Cuestionario</b>	200
<b>Empresas que han colaborado en la elaboración de este estudio</b>	211

## **Agradecimientos**

Este trabajo no podría haberse llevado a cabo sin la colaboración desinteresada de los responsables de recursos humanos de las 241 empresas que han participado en nuestra encuesta. A todos ellos queremos agradecer que hayan dedicado una parte de su tiempo a cumplimentar el cuestionario de la encuesta y queremos hacerles partícipes de la satisfacción por los resultados de nuestra investigación que gracias a ellos hemos obtenido y que se plasman en esta monografía. En este sentido queremos agradecer la colaboración de la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas AEDIPE por enviar el cuestionario de la encuesta a sus afiliados.

También queremos extender nuestros agradecimientos a ESIC por todo el apoyo y colaboración facilitado tanto en el proceso de recogida de información muestral de nuestra encuesta como en el desarrollo del resto de nuestra investigación.

También queremos agradecer los comentarios, sugerencias, recomendaciones y revisiones que a nuestro trabajo han hecho Cristina Olías de Lima Gete, Gregorio Izquierdo, Encarnación de Abenojar y Manuel Delgado, que sin duda han contribuido a mejorar nuestra investigación. Por supuesto, cualquier error que pudiese aparecer en el presente informe es de exclusiva responsabilidad de los autores.

## **Capítulo 1**

---

---

### **Introducción**

## 1.1. La importancia de la conciliación de la vida familiar y profesional

La preocupación y la sensibilización de las personas e instituciones por alcanzar niveles razonables de conciliación de la vida familiar y profesional es un fenómeno en alza. Esto sucede sobre todo en las economías más avanzadas pero también en las economías emergentes; es decir, es un fenómeno muy general; como señala Hein (2006, pág. 23),

*“La conciliación entre el trabajo y las responsabilidades familiares es una importante preocupación para muchas personas adultas en el mundo, vivan donde vivan. En los países industrializados y en desarrollo, las personas se esfuerzan por conseguir un medio de vida para sus familias a la vez que afrontan las necesidades de cuidar de las personas que dependen de ellas, como los niños o los padres ancianos”.*

Si bien este interés por la conciliación ya existía desde los años setenta del siglo XX en las economías más avanzadas, como las nórdicas (Andersson 2008), realmente es durante los dos últimos lustros cuando ese interés se ha generalizado y ha adquirido mucha más relevancia. Y en particular, en España, el cambio de actitudes ha sido muy rápido, de manera que esta cuestión ha pasado a un primer plano en la agenda de cuestiones a abordar por gobiernos, empresas y agentes sociales (véase Casado y Gómez 2006; CVA 2007; y Chinchilla y León 2007).

De hecho, la cuestión va hoy día más allá (véase Hein 2006, pág.25; y Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid 2005, pág. 14), y se habla de conciliación de la vida laboral y personal (familia, ocio, estudios...), de forma que el tema de la conciliación ya no se circunscribe sólo a los padres o a las personas que tienen que cuidar de algún familiar dependiente, sino que se manifiesta también como una exigencia de los ciudadanos (con o sin responsabilidades familiares) de alcanzar mayores niveles de calidad de vida<sup>1</sup>.

Esto último puede estar relacionado con un progresivo cambio de actitudes y de estilo de vida frente al trabajo. Según esta hipótesis (Poelmans y Caligiuri 2008), estaría dejando de ser válido el modelo “masculino” o tradicional de trabajo, caracterizado por un empleado ideal que es hombre, siempre a tiempo completo, continuamente vinculado al mundo laboral, completamente comprometido con su organización, y sin responsabilidades fuera del trabajo. Las nuevas generaciones de talentos estarían cuestionando las viejas convenciones acerca de cómo se hace el trabajo, cómo se muestra el compromiso con la empresa, dónde y cuando se realiza el trabajo, y cómo se progresa en la empresa. Tener un empleo altamente remunerado y una carrera profesional no parecería ser ya el objetivo central de estas personas, que apuestan por una vida más completa, que incluye tanto el éxito profesional como el éxito en la vida personal<sup>2</sup>.

En definitiva, este marcado interés por el tema de la conciliación (que es bastante transversal a las ideologías políticas) obedece a una conjunción de factores, entre los cuales cabe destacar: el

---

<sup>1</sup> No obstante, en este estudio se centra la atención en el primer caso, la conciliación de la vida profesional con la familiar.

<sup>2</sup> Respecto del análisis sociológico de los marcos político, económico y social en los que se desarrollan estos cambios de actitudes, así como su conexión con las ideas de “cultura postmoderna”, “elección de identidades”, “múltiples identidades”, etc. véase Águila y Vallespín (1998) y Giddens (1991).

avance en la igualdad de género, el cambio en las actitudes de género (hacia unas más igualitarias), los cambios en los modelos de familia, las demandas de mejora en la calidad de vida, la preocupación por la educación de los niños, el desarrollo de la sociedad de la información (que permite otras formas de trabajo), la necesidad de gestionar mejor el capital humano de las empresas y la necesidad de fomentar la natalidad. Es decir, es una consecuencia lógica del avance social que se ha venido experimentando desde hace mucho y que ha conducido al modelo de sociedad existente a estas alturas del siglo XXI.

## 1.2. El conflicto trabajo/familia como una forma de restricción a la elección del equilibrio trabajo/familia

En términos económicos, el conflicto trabajo/familia que subyace en los problemas para conciliar, se puede asimilar con el de **las restricciones** a un problema de maximización restringida que desearían resolver los padres.

El padre (madre) desea maximizar su utilidad o satisfacción, y ésta depende tanto del grado en que pueda desarrollar su carrera profesional, como del grado en que pueda dedicarse al cuidado de sus hijos y a la vida familiar. El problema –la restricción– es que existe un intercambio (*trade-off*) entre las dos variables de las que depende su utilidad: dedicar más tiempo/esfuerzo a desarrollar una carrera profesional comporta dedicar menos tiempo/esfuerzo al cuidado de los hijos y a la vida familiar. Algunos individuos tienen unas preferencias o estilos de vida tales que este conflicto no es para ellos un problema relevante<sup>3</sup>; pero para la mayoría de personas es posible que sí lo sea. Por otra parte –y esto es lo más relevante–, aceptando que el conflicto trabajo/familia afecta a la mayoría de personas, realmente el problema es el de las restricciones que limitan alcanzar niveles simultáneos suficientemente satisfactorios en ambos ámbitos (trabajo y familia). Y estas restricciones a las que se enfrenta el individuo que desea conciliar pueden ser muy severas, o no tanto. Ello estará en función de sus circunstancias personales (qué tipo de profesión tiene, cuál tiene su cónyuge, etc.); pero también estará en función del entorno en el que se desenvuelve el individuo. Por ejemplo, si este entorno es tal que existen unos horarios de trabajo en general compatibles con los escolares, si en la cultura de las empresas existe una marcada inclinación por la flexibilidad en el tiempo de trabajo, si el estado provee servicios de calidad de cuidados a niños pequeños, etc., el conflicto o restricción al que se enfrentan muchos padres seguirá existiendo, pero realmente no será una restricción muy severa y es posible que no genere distorsiones ni desajustes graves. En cambio, si el entorno económico-social es tal que esta restricción es habitualmente muy severa (por ejemplo, inexistencia de políticas de conciliación), las cosas pueden ser muy diferentes. Los efectos perjudiciales sobre el bienestar de los padres y sobre el bienestar social pueden ser muy considerables. Una muestra de los efectos perjudiciales de estas restricciones es la que señala la OCDE 2007:

---

<sup>3</sup> Se trata de los que otorgan prioridad absoluta a su vida profesional o, al contrario, los que dan una prioridad absoluta a la vida familiar.

*En todos los países de la OCDE los padres hacen frente a una serie de retos muy considerables cuando intentan reconciliar sus trabajos con sus compromisos familiares. Muchos consiguen alcanzar el equilibrio trabajo/familia que desean, pero muchos otros no lo consiguen. Enfrentados con tales dificultades, algunas personas, o bien posponen el tener hijos, o bien no tienen tantos hijos como habrían deseado, o bien, incluso, acaban no teniendo nunca un hijo. Otros padres tienen el número de hijos que desean, pero, con objeto de disponer de tiempo para dedicarlo al cuidado personal de sus hijos, sacrifican sus carreras profesionales. Y aun hay otros que luchan por dedicarse a sus hijos a la vez que mantienen su trabajo, pero se encuentran con que hay demasiado poco tiempo al día para proporcionar el cuidado que desearían dar a sus hijos. Por una vía o por otra, en la medida en que hay personas que están restringidas en sus elecciones acerca del equilibrio trabajo/familia, los resultados acaban siendo, simultáneamente, demasiado pocos niños y demasiado poco empleo y/o carreras insatisfactorias.*

Como ejemplos para ilustrar empíricamente estos resultados insatisfactorios, se ofrecen a continuación los gráficos 1 y 2. La primera de ellas muestra, para el caso de España, el porcentaje de **mujeres** ocupadas que consideran que la maternidad les ha perjudicado o les podría perjudicar en su trayectoria profesional dentro de su empresa u organización. Del total de mujeres ocupadas, un 24,2% considera que la maternidad le perjudicaría. Estos porcentajes son aún mayores cuando las ocupadas están en tramos de edad en los que habitualmente se tienen hijos, y es mayor si trabajan en el sector privado (el 27,4%) que si trabajan en el sector público (el 17,2%). En el caso de los empleados varones se obtiene un resultado equivalente. En el gráfico 2 se observa que un 23,3% de los ocupados varones considera que solicitar el permiso de suspensión laboral de descanso por maternidad a partir de la séptima semana<sup>4</sup> afectaría negativamente a su trayectoria profesional. Y, del mismo modo, esos porcentajes aumentan en los tramos de edad en los que habitualmente se tienen hijos y si trabajan en el sector privado.

---

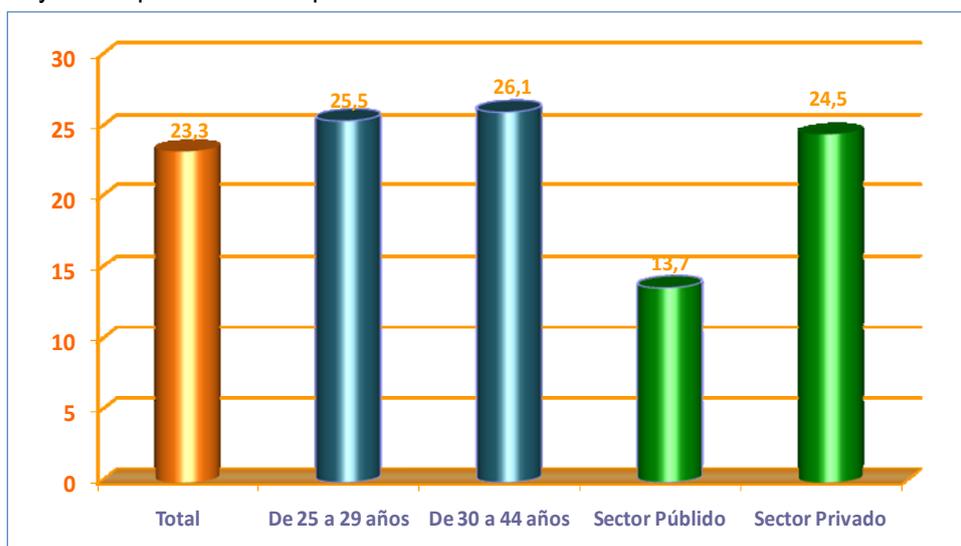
<sup>4</sup> En España permiso de maternidad dura 16 semanas (se le suman dos semanas más por cada hijo, a partir del segundo, cuando es un parto múltiple). La madre puede transferir al padre parte de su permiso, con la excepción de las seis primeras semanas inmediatamente posteriores al parto que son obligatoriamente de ella. El padre puede disfrutar de esas semanas transferidas de forma sucesiva o simultánea con el descanso de la madre, incluyendo el período de las seis primeras semanas después del parto, en el que pueden coincidir los dos de permiso.

**Gráfico 1.** Porcentaje de **mujeres** ocupadas que consideran que la maternidad les ha perjudicado o les podría perjudicar en su trayectoria profesional dentro de su empresa u organización. España 2008.



Fuente: Encuesta de la Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) 2008. Ministerio de Trabajo e Inmigración.

**Gráfico 2.** Porcentaje de ocupados **varones**, que consideran que solicitar el permiso de suspensión laboral de descanso por maternidad a partir de la séptima semana afectaría a su trayectoria profesional. España 2008.



Fuente: Encuesta de la Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) 2008. Ministerio de Trabajo e Inmigración.

En este sentido, **las políticas de conciliación (de los gobiernos, de las empresas) permitirían suavizar esa restricción o conflicto trabajo/familia**; es decir, facilitarían la conciliación, lo cual, como se acaba de comentar, podría redundar en una mejora de la calidad de vida de las madres y los padres; en una mejora de la calidad de vida, el desarrollo y la educación de los hijos; en un aumento de la tasa de actividad en el mercado laboral (no

desaprovechar el talento y el capital humano de los trabajadores con responsabilidades familiares); y en un fomento de la natalidad.

Este último aspecto es particularmente relevante (Esping-Andersen 2007). Entre el grupo de países desarrollados, las tasas de fecundidad más elevadas (en torno a 2 hijos por mujer<sup>5</sup>) se alcanzan en los países en donde existen mayores niveles de igualdad de género y donde resulta más fácil conciliar para los trabajadores. Estos países son los nórdicos, en donde existe un estado del bienestar fuerte que provee numerosos servicios de cuidados a los trabajadores con familiares dependientes; y los anglosajones, en donde la contratación a través del mercado de los servicios de cuidados a familiares dependientes resulta relativamente barata. En países como España, Italia o Japón, con tasas de fecundidad muy bajas<sup>6</sup> (en torno o por debajo de 1,4 hijos por mujer), el dinamismo a medio y largo plazo de sus economías, así como la sostenibilidad de sus sistemas de pensiones –discusiones aparte sobre modelos de sistemas de pensiones-, depende fundamentalmente de que el número promedio de hijos por mujer pase gradualmente, de estas cifras, a cifras del entorno de 2. En estos países, tanto el proceso de cambio hacia una mayor igualdad de género, como el reconocimiento de la importancia de las políticas de conciliación, se han desarrollado tardíamente en comparación con aquéllos; y, aunque en España el cambio puede estar siendo muy acelerado, es imprescindible seguir avanzando en estos dos aspectos si se quiere recuperar el dinamismo demográfico.

### 1.3. La conciliación de la vida familiar y laboral no debería tener ningún sesgo de género

Pero, además, el conflicto trabajo/familia y sus consecuencias se complican aún más cuando se considera la dimensión de género del mismo.

Las tareas del hogar y el cuidado de los hijos pequeños todavía se siguen haciendo en mayor medida por las mujeres, incluso en hogares en donde trabajan los dos miembros de la pareja.

En el gráfico 3 aparecen, para el caso de España, los porcentajes de mujeres ocupadas y de varones ocupados que dedican normalmente a las tareas del hogar más de dos horas en un día laborable. Un 38,9% de mujeres ocupadas trabajaban en el hogar más de dos horas mientras que tan sólo un 13,3% de los ocupados varones hacen lo mismo. Además, estas diferencias se amplían a medida que se consideran niveles de educación más bajos<sup>7</sup>.

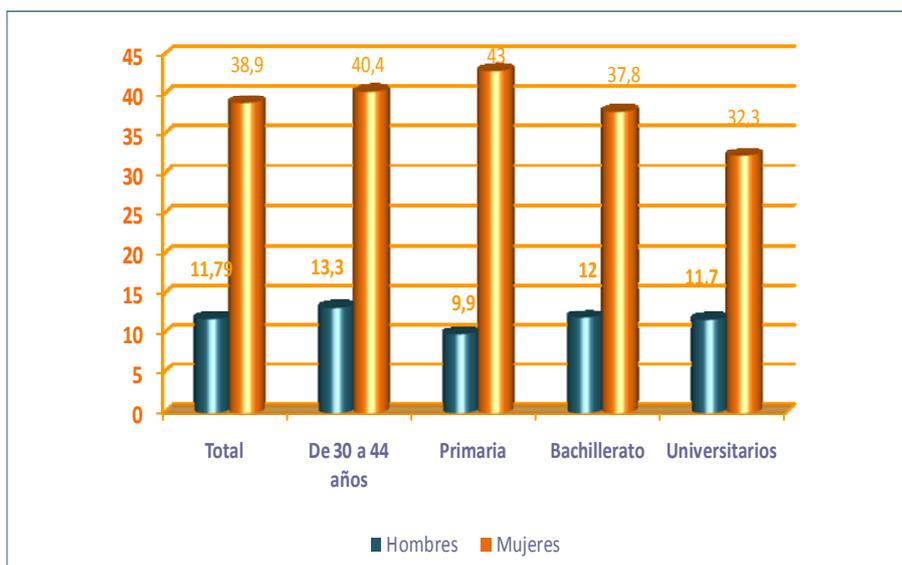
---

<sup>5</sup> De acuerdo con la OCDE 2005, el número medio de hijos por mujer en 2005 era de 1,77 en Suecia, 1,8 en Dinamarca, 2,05 en Islandia, 1,8 en el Reino Unido y 2,05 en EEUU.

<sup>6</sup> El número medio de hijos por mujer en 2005 era de 1,26 en Japón, 1,08 en Corea del Sur, y 1,34 en Italia y España.

<sup>7</sup> Las pautas de comportamiento en cuanto al trabajo doméstico de las mujeres que reflejan los datos de la ECVT para el conjunto de España se repiten también para el caso particular de la Comunidad de Madrid. Véase Durán Heras, M.A 2006

**Gráfico 3.** Porcentajes de mujeres ocupadas y de varones ocupados que dedican normalmente a las tareas del hogar más de dos horas en un día laborable. España 2008.

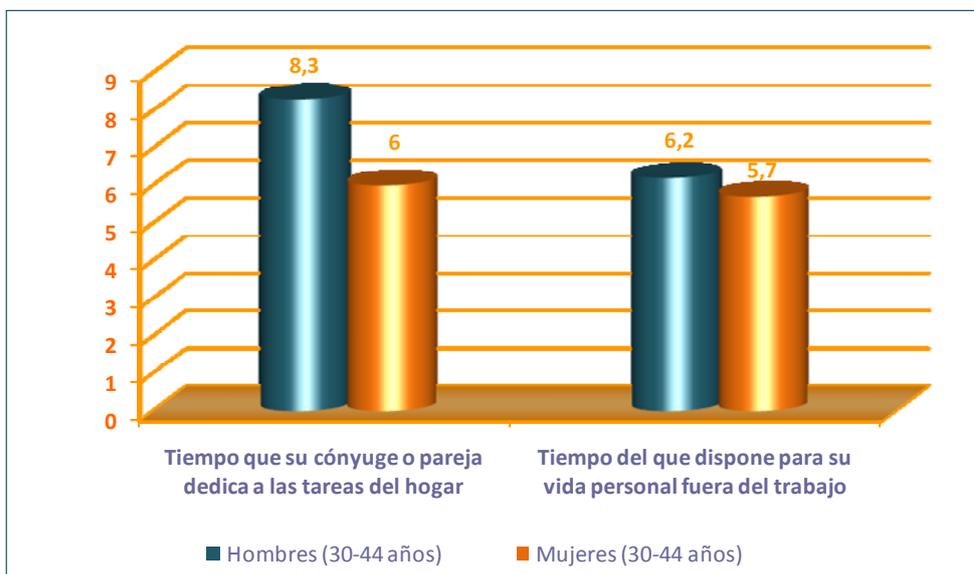


Fuente: Encuesta de la Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) 2008. Ministerio de Trabajo e Inmigración.

En relación con esto mismo, en el gráfico 4 se puede ver que las ocupadas están mucho menos satisfechas con el tiempo que dedican sus parejas al cuidado del hogar (nivel medio de satisfacción de 6, en una escala de 1 a 10) que lo que lo están los ocupados varones con el tiempo que dedican sus parejas a esta actividad (nivel medio de 8,3).

Y esa mayor dedicación en promedio al trabajo doméstico de las mujeres (ocupadas) tiene repercusiones, como, por ejemplo, la que aparece en la segunda parte de la figura 4, en donde se puede ver que las ocupadas están menos satisfechas con el tiempo del que disponen para su vida personal fuera del trabajo: en el caso de ellas el índice de satisfacción es de 5,7 mientras que el de ellos es de 6,2.

**Gráfico 4.** Nivel medio de satisfacción de los ocupados con el tiempo que su cónyuge/pareja dedica a las tareas del hogar y con el tiempo del que dispone para su vida personal fuera del trabajo, según sexo. Tramo de edad 30-44 años. España 2008.

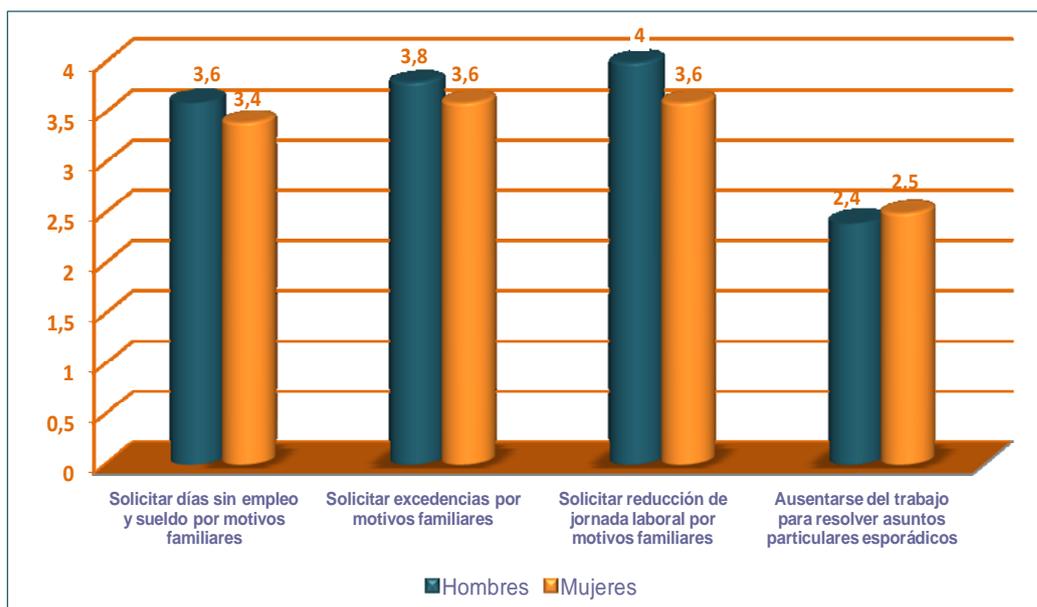


Nota: EL nivel de satisfacción se mide en una escala de 0 a 10, en donde 0 significa "satisfacción nula" y 10 "satisfacción muy alta".

Fuente: Encuesta de la Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) 2008. Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Pero, además, en un contexto como este, en el que aún persisten actitudes de género respecto del cuidado del hogar y de los hijos, también se produce el resultado simétrico, esta vez en contra de él, en virtud del cual el hombre encuentra más dificultades que la mujer cuanto intenta conciliar. En efecto, en el gráfico 5 se puede ver que el nivel medio de dificultad de los ocupados/as para solicitar en su empresa, por motivos familiares, días sin empleo y sueldo, excedencias o reducciones de jornada, es mayor para ellos que para ellas.

**Gráfico 5.** Nivel medio de dificultad de los ocupados para solicitar en su empresa cuatro tipos de beneficios, según sexo. España 2008.



Nota: El nivel medio de dificultad se mide en una escala de 0 a 10, en donde 0 significa “ninguna dificultad” y 10 “muchoa dificultad”.

Fuente: Encuesta de la Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) 2008. Ministerio de Trabajo e Inmigración.

En este contexto, un aspecto que hay que aclarar desde el principio, es que, aunque las medidas de conciliación son utilizadas hoy día más por las trabajadoras que por los trabajadores varones (dado que como se acaba de mencionar son ellas quienes se ocupan mayoritariamente de las responsabilidades domésticas y del cuidado a dependientes), aquéllas no deberían tener ningún sesgo de género: son políticas que benefician a las trabajadoras y los trabajadores varones con responsabilidades familiares. O, dicho de otra manera, **para que las políticas de conciliación fomenten la igualdad de género, es imprescindible que al mismo tiempo se avance en la corresponsabilidad de hombres y mujeres en el trabajo doméstico y en el cuidado de los hijos y otros dependientes.**

En efecto, un riesgo asociado con las políticas de conciliación es que la conciliación sea percibida sobre todo como algo que tiene que ver con las trabajadoras y no con los trabajadores varones, con lo que el fomento de las mismas podría incluso acentuar, más que reducir, las desigualdades de género en el mercado laboral. Es decir, si las mejoras en las políticas de conciliación no van acompañadas del mencionado cambio hacia un reparto de cargas más igualitario dentro de la familia, el resultado puede ser el de reforzar los estereotipos tradicionales que relegan relativamente a la mujer al ámbito del hogar: las políticas de conciliación servirían para que las mujeres “pudieran compatibilizar su deseo de trabajar remuneradamente con su papel social de tener la responsabilidad principal en las tareas del hogar” (véase Bustelo y

Peterson 2005), con todo lo que eso conllevaría de limitación para que muchas trabajadoras pudieran desarrollar plenamente sus carreras profesionales, alcanzar puestos directivos, etc<sup>8</sup>.

Otra manera de mostrar el problema que acarrearía el que la conciliación de la vida familiar con la laboral se asociara sobre todo con las trabajadoras, es mostrar cómo opera con frecuencia la discriminación de género en el mercado laboral.

Por una parte, la discriminación de género en el mercado laboral es en gran medida discriminación estadística (Phelps 1972; Arrow 1973). El empleador, cuando tiene que decidir a quién ofrece un empleo o a quién promociona, elige sin tener información completa acerca de las características de los candidatos. Y en estos casos, una forma de intentar obtener información acerca de cómo se podría comportar el candidato en el futuro (si se le diese el empleo) consiste en adscribirle conductas que se supone que se dan en mayor medida en el grupo social al que éste pertenece (de una manera similar a como sucede, en general, con los estereotipos).

Si, por otra parte, el hecho de conciliar la vida laboral con la familiar se percibiera sobre todo como una cuestión de mujeres, sucedería también que las políticas de conciliación de las empresas se asociarían sobre todo con medidas destinadas a las trabajadoras.

Entonces, en este contexto, si un empleador tuviera que elegir entre dos candidatos con características idénticas (edad, formación, experiencia, actitudes de lealtad y compromiso con la empresa, ambición, ...), siendo la única diferencia que uno es hombre y el otro mujer, es muy posible que llegara a la conclusión de que, en el futuro, la probabilidad de que el candidato elegido deseara conciliar (es decir, de que deseara en el futuro pasar a trabajar a tiempo parcial, o con jornada reducida, o utilizar el permiso remunerado de baja por nacimiento, o un período de excedencia, o un horario más flexible, etc.) sería mayor en el caso de ella que en el caso de él. Y puesto que la conciliación acarrea costes, optaría (racionalmente) por contratar al candidato varón, con lo que estaría discriminando a la candidata (ya que los dos candidatos del ejemplo son, ahora y en el futuro, idénticos)<sup>9</sup>.

Por ello, en una situación en la que predominara la corresponsabilidad en las tareas del hogar y el cuidado de los hijos, y en donde y el deseo de conciliar no se identificara con ninguno de los

---

<sup>8</sup> Nótese, asimismo, que el sesgo femenino que, con frecuencia, tiene el hecho de conciliar, aparece también si se examinan los servicios de apoyo (públicos o de mercado) que facilitan la conciliación de la vida laboral con la vida familiar. Estos servicios (cuidados a menores en guarderías y en centros de educación infantil, cuidado a mayores dependientes en centros de día, contratación de personal doméstico para cuidar de los menores, etc.) externalizan lo que antes era trabajo no remunerado realizado fundamentalmente por las mujeres. Pues bien, estos servicios de cuidados -que constituyen una rama del sector de servicios en alza así como un importante yacimiento de empleo- están proporcionados muy mayoritariamente (en algún caso, como en el de las empleadas del hogar, exclusivamente) por mujeres; es decir, constituye una rama de actividad muy feminizada, en donde se ha sustituido el trabajo femenino remunerado de ahora por el trabajo femenino no remunerado de antes.

<sup>9</sup> Obsérvese que existe una retroalimentación entre desigualdad en el reparto de las tareas del hogar (división sexual del trabajo) y la discriminación. En efecto, la discriminación en la contratación y el techo de cristal a los que se enfrentan muchas mujeres repercuten sobre las estrategias familiares a la hora de decidir quién de los cónyuges solicita la reducción de jornada o la excedencia. Fomenta que sea ella (ya que tiene un menor coste de oportunidad) quien lo haga, lo cual intensifica el desigual reparto de las tareas del hogar. En definitiva, el reparto desigual de tareas del hogar fomenta la discriminación estadística, y ésta fomenta, a su vez, un reparto aún más desigual de las tareas del hogar.

dos sexos, tendría poco sentido que existieran conductas de discriminación de género, al menos del tipo de la “penalización por maternidad”, que se acaba de comentar<sup>10</sup>.

Sin embargo, como se decía anteriormente, en las sociedades más avanzadas, desde hace décadas se viene produciendo un importante cambio en las actitudes de género, y en España, este cambio es más reciente pero más intenso. Ello, entre otras cosas, se viene reflejando en la progresiva pérdida de vigencia del modelo de familia tradicional y patriarcal (“male breadwinner model”)<sup>11</sup> en favor de modelos más igualitarios y plurales (en donde, por ejemplo, el padre también desea conciliar cuando tiene hijos pequeños); en el hecho de que las políticas públicas de igualdad estén hoy día más sensibilizadas hacia la importancia de conseguir una mayor co-participación en las tareas del hogar y en el cuidado de los hijos; y en el hecho de que las propias empresas estén cambiando gradualmente su cultura en esta materia. De manera que es posible afirmar que el sesgo de género de las políticas de conciliación es cada vez menor. En España, por ejemplo, es indudable que hoy día ese sesgo es considerablemente menor que hace unos pocos lustros.

#### 1.4. Políticas de conciliación: el papel del estado, el de las empresas y el de la sociedad

¿Cómo se puede suavizar esa restricción o conflicto trabajo/familia?

Es posible distinguir tres ámbitos (complementarios) en los que actúan las medidas que pueden facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar:

- El primer ámbito es el que compete al **estado**. Las **políticas públicas de conciliación** existentes son bastante diversas (véase López 2006); entre ellas, se pueden destacar: la provisión o dotación de servicios de cuidados a niños (escuelas infantiles, actividades extraescolares para los ciclos de primaria y secundaria, etc.) y a personas dependientes (centros de día, atención a domicilio a ancianos y a personas con discapacidades, etc.), de manera que los trabajadores puedan compatibilizar mejor sus responsabilidades laborales con las familiares. La regulación y la financiación del sistema de permisos remunerados de maternidad/paternidad/parental, así como las excedencias y reducciones de jornada por cuidado de hijos pequeños u otros dependientes. Las actuaciones de formación y reciclaje enfocados a quienes se reintegran al mercado laboral tras un período de baja, excedencia,

---

<sup>10</sup> Si no cambiara nada más (si las políticas de conciliación a cargo de los gobiernos no mejoraran...), en determinadas circunstancias y ocupaciones, sí se podrían dar situaciones de discriminación estadística contra las personas que se prevé que van a ser padres/madres o que van a tener cargas familiares.

<sup>11</sup> En el modelo de familia tradicional la esposa se dedica básicamente al cuidado del hogar y de los hijos y, si trabaja remuneradamente, lo hace tan sólo antes de dedicarse a la maternidad y tras ella abandona el mercado laboral -definitivamente o por un largo período- y, en caso de retornar, lo suele hacer a tiempo parcial; mientras que el marido es el proveedor económico del hogar y tiene la función de ser “el cabeza de familia”. El modelo de familia tradicional (“male breadwinner model”) tiene su origen en el desarrollo de las sociedades capitalistas occidentales del siglo XIX, y estaba plenamente vigente a lo largo de las dos décadas siguientes a la segunda Guerra Mundial (Crompton 2006, cap. 1).

etc. Los incentivos fiscales (como la tributación individual) o las prestaciones económicas (como la prestación económica de 2.500€ por nacimiento o adopción que existe en España desde 2007). O las medidas en materia de información y comunicación (Hein 2006, pág. 103). En efecto, los gobiernos han de garantizar que se conozcan los derechos vigentes y pueden definir el tono del debate público sobre las cuestiones trabajo/familia. Para ello, entre otras cosas, pueden utilizar folletos, manuales y páginas web, en donde se proporciona orientación a padres, empleadores, etc.; también pueden suscitar debates y realizar campañas de concienciación; y, finalmente, también pueden dar ejemplo.

- El segundo ámbito es el de las políticas de conciliación que aplican las propias **empresas y organizaciones**. Éstas pueden facilitar la conciliación a través de una amplia gama de medidas, como, por ejemplo, teniendo flexibilidad en los ámbitos de horarios entrada y salida, distribución de las vacaciones, elección de días de permiso; dando facilidades para utilizar jornadas reducidas, semana laboral comprimida, jornada laboral intensiva o trabajo a tiempo parcial; dando facilidades para la utilización de permisos por nacimiento y excedencias; no organizando reuniones en las últimas horas de la jornada; y a través de programas de ayudas y servicios para el cuidado de menores y otros dependientes. También es muy importante que entre los directivos (incluidos los mandos intermedios) se cree una cultura que favorezca las políticas de conciliación. Todos estos aspectos se analizarán con detalle posteriormente, ya que éste es el tema central de este estudio.

- El tercero, en gran medida responsabilidad de la **sociedad en su conjunto**, tiene que ver con el cambio gradual hacia un sistema de horarios de trabajo más racional (desde la perspectiva de España, más europeo), que permita liberar más horas diarias para la vida personal de los trabajadores sin que ello vaya en menoscabo del tiempo efectivo que dedican al trabajo (véase PricewaterhouseCoopers 2006). En este ámbito parece que se podrían estar produciendo algunos avances. Y cuando menos parece que está aumentando la concienciación sobre la necesidad de racionalizar los horarios. Por ejemplo, desde abril de 2006 viene funcionando la Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE), la cual, a través de campañas de conferencias, encuentros interdisciplinares, etc., intenta concienciar a la población sobre la necesidad de alcanzar una normalización de los horarios españoles con los de los demás países de la Unión Europea.

Aunque se acaba de distinguir entre tres ámbitos en los que actúan las medidas que pueden facilitar la conciliación, hay que tener presente el hecho de que en muchos casos las políticas de conciliación actúan simultáneamente en varios de ellos. Por ejemplo, en materia de permisos por nacimiento, a menudo, se solapa la legislación estatal sobre el sistema de permisos de maternidad/paternidad, que es obligatoria, con las políticas de empresa que ofrecen a sus trabajadores permisos de maternidad/paternidad retribuidos superiores a los que establece la ley; y lo mismo puede suceder con las políticas relativas a excedencias o reducciones de jornada.

Algo parecido sucede en la cuestión de la cultura empresarial a favor de la conciliación. Ésta se puede haber generado gradualmente entre los directivos que van siendo conscientes de la importancia estratégica de ser sensibles hacia ella; pero también, en parte, este cambio cultural puede haber sido propiciado por medidas desarrolladas por los gobiernos destinadas a estimular

ese cambio cultural, tales como campañas de concienciación, premios y acreditaciones a las “empresas flexibles”, etc.

Otro ejemplo sería el de la racionalización de los horarios. Éstos cambios pueden tener su origen en la empresa, en la medida en que ésta va siendo consciente de que comprimir algo más la jornada diaria puede ser positivo para fomentar la productividad de sus trabajadores, pero, al mismo tiempo, puede haber sido el estado quien haya favorecido esa toma de conciencia, a través de la organización de debates y de campañas de información sobre el tema, y dando ejemplo él mismo, aplicando ese tipo de jornada entre sus trabajadores.

## 1.5 Políticas de conciliación de las empresas

El segundo ámbito: cómo perciben las empresas la existencia del conflicto trabajo-familia, cuáles pueden ser las ventajas para ellas de ser sensibles a este problema, y qué prácticas pueden aplicar para facilitar la conciliación (para suavizar la restricción a la que se enfrentan muchos trabajadores), son temas que vienen siendo crecientemente objeto de atención y de debate (véase Mañas y Garrido 2008).

En este sentido, se está extendiendo la idea de que la empresa actual es aquella que, entre otras cosas, apoya y favorece que sus empleados concilien adecuadamente sus vidas laborales, familiares y personales. Para calificar a dichas empresas se emplean expresiones tales como “empresa flexible” (Luís Carnicer *et al.* 2002; CVA 2007; Galinsky *et al.* 2008 y 2008b), empresa “familiarmente responsable” (Chinchilla *et al.* 2005, cap.1; Chinchilla y León 2007; y Chinchilla 2008), o “empresa con un entorno de trabajo favorable con la familia” (“family-friendly workplace”) (OCDE 2007).

Ser una empresa familiarmente responsable es evidente que acarrea costes para las organizaciones. Tanto costes organizativos, por ejemplo, tener que seleccionar a un nuevo trabajador que sustituya a otro que esté de baja; tener que gestionar conflictos entre los compañeros derivados de redistribuir el tiempo de trabajo para favorecer a una persona con reducción de jornada, etc.. Como costes monetarios; por ejemplo, extender a cargo de la empresa el permiso remunerado de maternidad o paternidad por encima de lo que estipula la ley; otorgar una ayuda económica por el nacimiento de un hijo, etc.

Pero, al mismo tiempo, ser una empresa familiarmente responsable conlleva beneficios para la organización. Entre los aspectos positivos de ser una Empresa Familiarmente Responsable (EFR) se señala: que puede mejorar la calidad de la plantilla, reducir los costes de reclutamiento y formación, disminuir el estrés entre los empleados, reducir el absentismo, favorecer la lealtad de los trabajadores, mejorar la imagen “responsable” de la empresa, etc. (Mercader 2008).

Considerando estos costes y beneficios, a menudo se sostiene que ser una EFR puede ser positivo para la rentabilidad de la empresa. Sobre esto último, según la OCDE (2007, cap. 7) no

existe aún una evidencia empírica clara<sup>12</sup>. Sin embargo, hoy día, en que hay una concienciación entre las empresas mucho mayor acerca de la importancia de las políticas de conciliación, parece que la percepción más generalizada es la de que ser una EFR puede ser rentable para la empresa (se sostiene que hay un argumento de “business case” para que la empresa facilite la conciliación). Como se señala en CVA (2007),

*“los cambios acontecidos en la sociedad han contribuido a que la empresa, y en consecuencia, la sociedad española, se mentalicen de que la profesionalidad no está reñida con la calidad de vida”.*

O, como señalan Poelmans y Caligiuri (2008):

*“Cuando se diseñan adecuadamente, unas prácticas efectivas que equilibren el trabajo con la vida personal pueden incrementar la productividad y el éxito de las empresas, al mismo tiempo que favorecen el compromiso de los empleados y su satisfacción personal. Estas prácticas no son tan sólo algo correcto que hay que hacer por los empleados –son algo correcto que hay que hacer por la rentabilidad de la organización”.*

Por otra parte, facilitar la conciliación de sus trabajadores, en sí mismo, es otro de los objetivos que tienen en la actualidad muchas empresas. Las empresas son instituciones sociales, son grupos de personas; y, como tales, no se pueden inhibir de las tendencias y las corrientes que predominan en la sociedad. En las sociedades desarrolladas los ciudadanos conceden una importancia creciente a aspectos como el respeto al medio ambiente, la lucha contra la pobreza y la exclusión, la reducción de la desigualdad de género, o el aumento de la calidad de vida que se deriva de poder conciliar mejor la vida laboral con la personal. Y por ello estos aspectos - como la conciliación- vienen siendo incorporados gradualmente, primero, en las estrategias en materia de responsabilidad social corporativa que desarrollan las empresas (Mañas y Garrido 2008) y, en última instancia, en su funcionamiento y su quehacer normales.

Llegados a este punto, y siguiendo a la OCDE (2007, cap.7), merece la pena plantearse la siguiente cuestión: ¿Está justificada la intervención del estado para favorecer que las empresas sean más familiarmente responsables o flexibles? Es decir, ¿debe intervenir el estado para influir en la cuestión interna de la empresa de cómo organiza ésta sus políticas de conciliación? La respuesta puede ser afirmativa, tanto por razones de eficiencia (existencia de externalidades), como por razones de equidad.

La existencia de un entorno de trabajo favorable a la familia (family-friendly) es esencial para la conciliación de la vida laboral y familiar. Incluso en los casos de países en donde hay buenas políticas públicas de conciliación, si el entorno de trabajo no es favorable a la familia, aquéllas tienen poco efecto. Por otro lado, como se dijo anteriormente, hay potencialmente un argumento de rentabilidad (“business case”) para que las empresas apoyen voluntariamente el desarrollo de un entorno de trabajo favorable a la familia; sin embargo, estas estrategias no están suficientemente extendida entre ellas.

---

<sup>12</sup> Chinchilla *et al.* (2005), para el grupo de las empresas multinacionales establecidas en la Comunidad de Madrid, proporcionan evidencia sobre el hecho de que tener una cultura empresarial favorable a la conciliación está asociado positivamente con la cuenta de resultados de las empresas.

En este sentido, los resultados en materia de disponibilidad de entornos de trabajo favorables a las familias (desarrollados a iniciativa de los empleadores o acordados en negociaciones de éstos con los trabajadores y/o los sindicatos), arrojan resultados bastante desiguales y muchas veces insuficientes. En principio, no habría por qué cuestionar estos resultados, en la medida en que han surgido de una negociación libre entre las partes. Pero la situación es diferente si se da alguna externalidad. Y en este caso existe una externalidad en el proceso de negociación (entre trabajadores o sus representantes sindicales y los empleadores) que obstaculiza la prosecución de objetivos de política pública conducentes a metas sociales y económicas más amplias. Por ejemplo, las autoridades políticas puede que estén preocupadas por la reducción en las tasas de natalidad y por las tendencias demográficas, pero como estas cuestiones no son del inmediato interés de los empleadores y de los trabajadores, no van a determinar los resultados a los que se llega dentro de la empresa. En tal caso, las autoridades políticas puede que deseen intervenir para garantizar que los padres dispongan de tiempo suficiente para dedicar al trabajo y para estar con sus hijos, dado que, entre otras cosas, esto ayuda a sostener las tasas de natalidad y a fortalecer la oferta laboral futura.

También puede haber consideraciones de equidad acerca del limitado acceso entre los trabajadores de rentas bajas a las ayudas para la conciliación que ofrecen las empresas, y compensar o corregir esa situación puede asimismo utilizarse como justificación de la intervención del estado.

¿Y cómo puede ser esa intervención del estado? La mayoría de países tiene algún caso de intervención mediante la regulación, como por ejemplo, en España, el derecho que tienen todos los trabajadores a una excedencia por cuidado de un hijo menor de tres años o a la reducción de la jornada laboral por cuidado de menores y otros familiares. Estas intervenciones, en cualquier caso, suelen constituir unos mínimos imprescindibles y, más allá de ello, hay renuencia de los gobiernos por intervenir directamente en la organización interna de las empresas, pues ello podría distorsionar el funcionamiento de las mismas y reducir su eficiencia y competitividad. Así pues, en la mayoría de los casos los estados ponen el énfasis en iniciativas de “consultoría” financiadas con fondos públicos, las cuales informan a las empresas y, en particular, a los directivos de recursos humanos, realizan campañas de concienciación, asesoran sobre buenas prácticas (Chinchilla y León 2007; Chinchilla 2008), o crean premios. En definitiva, tratan de estimular o premiar a las empresas que adoptan estrategias familiarmente responsables. Por ejemplo, en la CM existe el “Premio Madrid Empresa Flexible”<sup>13</sup>, que, en su quinta edición (2008), correspondió a *Grupo Editorial SM*, en la categoría de Grandes Empresas; a *Altran Estudios, Servicios y Proyectos, S.L.* en la categoría de Medianas Empresas; y a *Lenovo Spain, S.L.* en la categoría de Pequeña Empresa.

---

<sup>13</sup> <http://www.empresaconciliacion.com/intro.php>

## 1.6. Normativa sobre conciliación entre el ámbito profesional y familiar

Desde mediados de la década de los noventa del siglo XX, el tema de la conciliación se ha popularizado y ha entrado en las agendas políticas comunitarias. En España, es también a mediados de los noventa cuando la cuestión de la conciliación se constituye en un tema relevante y objeto de políticas sociales (Fernández Cordón y Tobío 2006; Arroyo 2007); primero en el marco de los planes comunitarios de igualdad de oportunidades, después en el contexto de la preocupación por el envejecimiento de la población europea y la necesidad de incrementar la población activa femenina. Hoy se tiende a reconocer que el fomento de la conciliación es la respuesta más eficaz para frenar el descenso de la natalidad, frente a la pauta anterior que asociaba el mayor número de hijos a la familia tradicional en la que las mujeres se dedicaban sólo al hogar. Actualmente, como se señalaba al principio de la introducción, los países con un índice de fecundidad más alto son también aquellos en los que la mayoría de las mujeres, incluyendo a las madres de hijos pequeños, están en el mercado de trabajo, como ocurre en los países del Norte de Europa o en Francia. Por el contrario, en los países del Sur, tanto la natalidad como la ocupación femenina se sitúan por debajo de la media europea.

También puede haber consideraciones de equidad acerca del limitado acceso entre los trabajadores de rentas bajas a las ayudas para la conciliación que ofrecen las empresas, y compensar o corregir esa situación puede asimismo utilizarse como justificación de la intervención del estado.

Así, el tema de la conciliación está presente en los planes, propuestas y proyectos de actuación de partidos políticos y administraciones públicas, y en menor medida en convenios colectivos. La legislación aplicable en España, incluyendo la referente a la conciliación, está formada por tres círculos concéntricos: la legislación de la Unión Europea, la del Estado español y la de las comunidades autónomas. Si bien las competencias fiscales en este último escalón normativo son relativamente reducidas, se han orientado en una medida considerable hacia el apoyo a las familias. Este apoyo se traduce en reducciones fiscales por cada nacimiento o adopción, o en ayudas económicas directas

Entre la normativa que recoge la conciliación de la vida familiar y profesional, debemos destacar en primer lugar, **la Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral de las Personas Trabajadoras** (Ley 39/1999, de 5 de noviembre) convirtiéndose en uno de los principales instrumentos normativos en España para facilitar la compatibilidad entre las responsabilidades familiares y laborales. Transpone a la normativa española las directivas europeas sobre permisos de maternidad, permisos parentales y trabajo a tiempo parcial. Esta ley ordena e integra la normativa dispersa existente hasta el momento en materia de permisos de maternidad, excedencias y reducciones de jornada para el cuidado de hijos, así como los permisos puntuales por razones familiares. Además incorpora aspectos nuevos, como la ampliación de los permisos de cuidado de los hijos en todos los casos, incluido el acogimiento preadoptivo o temporal, o la extensión de los permisos para el cuidado de otros familiares (diferentes de los hijos y hasta un segundo grado de consanguinidad) que no puedan valerse por sí mismos.

Esta última es una modalidad de permiso laboral no contemplada en las directivas europeas, que se puede disfrutar durante un período de hasta un año y que se añade a la licencia por motivos familiares urgentes que ya existía con anterioridad. Por otra parte, aumentan los casos en los que los permisos pueden disfrutarse tanto por el padre como por la madre

En segundo lugar, de la **Ley 3/2007 para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres**. En esta nueva norma se revisa el concepto mismo de conciliación, identificándolo con el de corresponsabilidad, en el sentido de equilibrar el esfuerzo que deben realizar tanto hombres como mujeres, mediante el establecimiento de políticas de conciliación orientadas a los hombres (pensando sobre todo en un mayor equilibrio en la pareja), ello con múltiples fines, entre otros:

- Eliminar las discriminaciones respecto a las responsabilidades domésticas y familiares.
- Difundir un nuevo modelo de paternidad (instituyendo el permiso de paternidad individual e intransferible, independiente de la situación laboral de la madre).
- Favorecer la jornada a tiempo parcial tanto para hombres como para mujeres con responsabilidades familiares.

Precisamente con la necesidad de dotar de nuevo sentido al concepto de conciliación se plantea recientemente, el **Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (2008-2011)**, que utiliza la categoría de corresponsabilidad para incluir bajo su rubro objetivos y actuaciones orientadas a promover:

- El desarrollo de un modelo de convivencia familiar y social más igualitaria.
- El desarrollo de un nuevo modelo de relaciones laborales y empleo de calidad que facilite la corresponsabilidad para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
- El fortalecimiento y el desarrollo de la red de servicios de atención y cuidado a menores y personas dependientes.
- Un cambio en el diseño y el funcionamiento de las infraestructuras urbanas, dirigido a facilitar la conciliación de los diferentes tiempos de las personas.

De igual forma en la Comunidad de Madrid y con el objetivo de disminuir la sobrecarga de responsabilidades familiares que soportan las mujeres y procurando favorecer un reparto equitativo que posibilite la compaginación de la vida familiar con el desarrollo personal y profesional, se crea una nueva Área en este IV Plan de Igualdad de la Comunidad de Madrid: la conciliación de la vida familiar y profesional.

Las medidas que se contemplan suponen un intento de superar las dificultades que existen para compaginar el trabajo y la familia, que afectan en la mayoría de los hogares especialmente a las mujeres. Estas dificultades están relacionadas directamente con el hecho de la masiva incorporación de las mujeres al mercado de trabajo, fenómeno éste irreversible, y la necesidad, por tanto, de una respuesta social y realización de los cambios necesarios para adaptarse a esta nueva realidad social.

Precisamente con el fin de favorecer la conciliación de la vida familiar y profesional, este **IV Plan de Igualdad de la Comunidad de Madrid** se centra en diversos frentes:

- Establecimiento de los cauces necesarios para incrementar las plazas públicas en educación infantil y conocer las necesidades a medio plazo. Se prevé colaborar con distintas iniciativas privadas de prestación de cuidados a menores. Asimismo, se impulsa la puesta en marcha de servicios de comedores escolares en los centros educativos.
- Apoyar la creación de centros de ocio complementarios a los centros educativos que sirvan como alternativa necesaria, a corto y medio plazo, para poder conciliar mejor la vida familiar y profesional, atendiendo el interés de los menores.
- Promover acciones dirigidas al empresariado con el fin de que introduzcan políticas de personal que tengan en cuenta las necesidades familiares, especialmente las relacionadas con una mayor flexibilización de horarios y jornadas laborales. En este sentido, se premiará a las empresas que adopten medidas que favorezcan la conciliación familiar y profesional.
- Empezar acciones que promuevan un reparto equitativo y un conocimiento de los derechos relacionados con la conciliación de la vida familiar y profesional, así como de los permisos parentales y excedencias en esta materia.
- Promover la inclusión de medidas en la negociación colectiva tendentes a la conciliación de la vida familiar y profesional; para ello se trabajará conjuntamente con agentes sociales.
- Promover acciones encaminadas a que en las decisiones políticas públicas de ámbito autonómico o local que se adopten con carácter general, se tengan en cuenta las necesidades de mujeres y hombres para una mejor conciliación de vida familiar y profesional.

En definitiva, desde la Comunidad de Madrid se han puesto en marcha numerosas herramientas con el fin de que en todos los ámbitos –en el personal y en el profesional- y con la colaboración de todos los actores –trabajadores, empresarios, sindicatos y las distintas administraciones- la conciliación entre la vida personal y la del trabajo se convierta en una realidad, implicando, además, tanto a las mujeres como a los hombres.

### **1.7. Objetivo del estudio: analizar las políticas de conciliación desde la perspectiva de las empresas.**

Efectivamente, el objetivo de este estudio es analizar las políticas de conciliación desde el punto de vista de las empresas.

Ello implica, en primer lugar, conocer **qué políticas de conciliación llevan a cabo las empresas madrileñas y con qué incidencia**. O, dicho de otra manera, cuál es la importancia

de las políticas que aplican en esta materia, que pueden abarcar diversos ámbitos: medidas en materia de flexibilidad en el tiempo de trabajo, horarios que favorecen la conciliación, flexibilidad en el lugar de trabajo (teletrabajo, video-conferencias), políticas de permisos y excedencias, y provisión o financiación de servicios que favorecen la conciliación (servicios de guardería, etc.).

En segundo lugar, analizar en qué medida las empresas consideran que la aplicación de medidas de conciliación en sus organizaciones puede suponerles **algún tipo de beneficio**. Estos efectos beneficiosos podrían ser de varios tipos: la mejora de la imagen corporativa de la organización, la mejora, el clima laboral, la retención del talento, la atracción del talento, la reducción del absentismo; y, como una posible consecuencia de los factores anteriores, el aumento de la productividad de los trabajadores y de la competitividad de la empresa.

En tercer lugar, hay que analizar cuáles son **los posibles costes de las medidas de conciliación** a cargo de las empresas, y cuál es la importancia que las empresas de la Comunidad de Madrid asignan a cada una de esas categorías de costes. Estas categorías de costes se pueden desglosar en: costes (monetarios y organizativos) relacionados con las políticas de permisos, excedencias y cuidado de dependientes; costes que puede acarrear el trabajo flexible (por ejemplo, tener un horario flexible de entrada y salida del trabajo no supone costes monetarios directos para la empresa; pero sí puede acarrear costes en términos de dificultar la coordinación de los miembros del equipo, o la supervisión del trabajo realizado); y consecuencias negativas sobre la competitividad.

En cuarto lugar, hay que tener en cuenta que, además de los costes, un aspecto que limita el margen de maniobra que tiene la empresa para aplicar políticas de conciliación es la existencia de **otro tipo de barreras**, como, por ejemplo, el tipo de actividad que realiza, el tipo de horarios existente en su rama de actividad, la existencia de actitudes que no favorecen esa sensibilidad hacia la conciliación, etc. Así pues, también se intentará identificar estas barreras y se analizará su incidencia entre las empresas madrileñas.

Y, por último, es preciso analizar en qué medida las políticas de conciliación están incorporadas en la **cultura empresarial** de las empresas de la Comunidad de Madrid. Y es que, ser una empresa que verdaderamente facilita la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de sus trabajadores, no sólo comporta la aplicación de una serie de medidas que favorecen la conciliación, sino que también requiere del compromiso de la organización -de sus directivos y de sus responsables de recursos humanos- con el logro de ese fin. Cuando esto sucede se dice que la empresa tiene una cultura favorable a la conciliación.

Para intentar lograr estos objetivos se ha realizado una **encuesta entre 228 directivos/as de recursos humanos de empresas de la Comunidad de Madrid**, la cual se va a comentar en el epígrafe que viene a continuación.

## 1.8. “Encuesta sobre las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador”

Efectivamente, para intentar alcanzar los objetivos propuestos en este estudio se ha realizado una **encuesta entre 228 directivos/as de recursos humanos de empresas de la Comunidad de Madrid** de 40 o más trabajadores, durante los meses de mayo-julio de 2009..

La encuesta ha sido **dirigida a directores y responsables de los departamentos de recursos humanos** de empresas de la Comunidad de Madrid, ya que éstos son los responsables directos de la organización de las políticas de conciliación que realizan las empresas. Además se ha escogido un universo de medianas y grandes empresas porque las prácticas y políticas de conciliación son diferentes a los de las pequeñas empresas. En efecto, aunque todas las empresas se enfrentan a la necesidad de llevar a cabo prácticas de conciliación de sus trabajadores, consideramos que dichas necesidades, posibilidades y medidas para la conciliación difieren de una empresa mediana o grande a una pequeña empresa. Así, sólo a partir de un determinado número de empleados (a partir de 40 trabajadores en nuestro estudio), puede comenzarse a hablar de políticas o estrategias específicas de conciliación perfectamente establecidas e integradas con el conjunto de políticas de organización de la empresa<sup>14</sup>. Por el contrario en las pequeñas empresas no suele haber un plan estratégico para la conciliación plenamente establecido, sino que más bien se van adoptando diferentes prácticas de conciliación a medida que van surgiendo las necesidades de su personal trabajador. En este sentido, como nuestro interés se centra en las estrategias de las organizaciones empresariales en cuanto a la conciliación, dejaremos en este estudio de lado las necesidades y problemas específicos a los que se enfrentan las pequeñas empresas (de menos de 40 trabajadores).

A lo largo del estudio se hará referencia, indistintamente, a “directivos/as de recursos humanos” o a “empresas”, ya que, como se muestra a continuación en la ficha técnica de la encuesta, se ha encuestado a un directivo de recursos humanos por cada empresa, o mejor dicho, cada caso, de los 228 de que consta la muestra, es un directivo/a de recursos humanos que actúa en representación de una empresa.

Se les ha planteado a estos directivos/as de recursos humanos una serie de cuestiones, sobre sus empresas, que abarcan cada uno de los objetivos que se acaban de citar en el epígrafe anterior (accesibilidad a prácticas de conciliación, beneficios, costes, barreras y cultura empresarial) y se ha recabado también información sobre una serie de variables de control que serán utilizadas a lo largo del estudio, tales como el tamaño de la empresa, el sector de actividad al que pertenece, el porcentaje de mujeres en plantilla, el porcentaje de directivas, o el porcentaje de trabajadores temporales.

En la tabla 1.1 se muestra cómo ha quedado finalmente la distribución de empresas según las variables de control que se acaban de mencionar. A su vez, en la tabla 2.2, se ofrece la ficha técnica de la encuesta.

---

<sup>14</sup> Por ejemplo, sólo a partir de un determinado número de trabajadores, puede tener sentido disponer de una persona dedicada exclusivamente a las cuestiones de personal o recursos humanos responsable, por consiguiente, de las prácticas y estrategias de conciliación dentro de la empresa.

**Tabla 1.1.** Distribución de empresas encuestadas según sector, tipo de organización, tamaño de la empresa, % de mujeres, % de directivas y % de temporales.

	N	%
<b>Sectores de actividad</b>		
Banca y finanzas	23	10,13
Comunicación/publicidad/marketing	19	8,37
Informática/telecomunicaciones/I+D	31	13,66
Consultoría/auditoría/bufete	26	11,45
Enseñanza	5	2,20
Sanidad	9	3,96
Turismo/restauración/Ocio/cultura/	14	6,17
Transporte/logística	10	4,41
Comercio/distribución	14	6,17
Otros servicios a las empresas	4	1,76
Alimentación	12	5,29
Sector automovilístico	10	4,41
Farmacéutica/cosmética	8	3,52
Otra Fabricación/distribución	14	6,17
Energía/medio ambiente/reciclaje	14	6,17
Construcción/Sector inmobiliario	9	3,96
Otros	5	2,20
<i>Total</i>	227	100,00
<b>Tipo de Organización</b>		
Pública	11	4,89
Privada	214	95,11
<i>Total</i>	225	100,00
<b>Tamaño de la empresa</b>		
40-100 empleados	23	10,09
101-250 empleados	50	21,93
251-500 empleados	30	13,16
501 o más empleados	125	54,82
<i>Total</i>	228	100,00
<b>% mujeres en plantilla</b>		
0-30% mujeres	53	24,09
30%-65% mujeres	134	60,91
65% o más mujeres	33	15,00
<i>Total</i>	220	100,00
<b>% de directivas</b>		
0-5% directivas	30	14,93
5-30% directivas	113	56,22
30% o más directivas	58	28,86
<i>Total</i>	201	100,00
<b>% de trabajadores temporales</b>		
Hasta 5% de temporales	80	40,00
5%-20% de temporales	93	46,50
20% o más temporales	27	13,50
<i>Total</i>	200	100,00
<b>TOTAL MUESTRA</b>	228	100,00

Nota: La columna N recoge el recuento o frecuencia de casos (de empresas). La de % expresa esas frecuencias en porcentaje. La agrupación sectorial no corresponde exactamente a la clasificación CNAE, sino que es una agrupación propia realizada en función del tipo de actividad y también de tipo de estructura, organizativa y necesidades en cuanto a la conciliación

**Tabla 2.2.** Ficha técnica de la “Encuesta sobre las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador”

<p><b>Universo:</b> El Universo se establece como las empresas medianas y grandes (40 o más trabajadores) según número de empleados que tengan su domicilio social en la Comunidad de Madrid. Según los datos del Directorio Central de Empresas elaborado por el INE en la Comunidad de Madrid existían <b>6.635 empresas</b> con 40 o más empleados a uno de enero de 2008. Este colectivo de empresas representa en términos de empleo a más de 1.700.000 ocupados de la Comunidad de Madrid es decir más del 55% del total de ocupados en nuestra Comunidad según datos a 2008</p> <p>La encuesta ha sido <b>dirigida a los directores y responsables de los departamentos de recursos humanos</b> de las empresas medianas y grandes de la Comunidad de Madrid, ya que son en principio los responsables más próximos a los aspectos relacionados con la conciliación de vida familiar y laboral desde el punto de vista de la empresa.</p>
<p><b>Fecha de la encuesta.</b> La encuesta se ha realizado durante los meses de <b>mayo, junio y julio de 2009</b>. Durante el mes de agosto se han seguido recibiendo cuestionarios. La fecha de finalización de recepción de cuestionarios se ha fijado en el 31/08/2009.</p>
<p><b>Tamaño de la Muestra.</b> Se han recibido un total de <b>246</b> cuestionarios. Se han eliminado de la muestra <b>18</b> cuestionarios: <b>5</b> correspondientes a empresas duplicadas, <b>2</b> correspondientes a administraciones públicas (sí se incluyen empresas públicas pero no forman parte de nuestro universo las administraciones general, autonómica o municipal), <b>4</b> anulados por falta de respuesta (cuestionarios incompletos), <b>7</b> invalidados por insuficiencia de número de trabajadores (como mínimo se han exigido 40 trabajadores). De esta forma la muestra final ha quedado compuesta de <b>228 empresas</b>.</p>
<p><b>Error de muestreo.</b> El error muestral de la encuesta se ha situado en el <b>6,38%</b>. Este margen de error o grado de precisión muestral se ha calculado utilizando la fórmula para poblaciones finitas (población de referencia N= 6635), considerando un nivel de confianza del 95% (<math>K_{\alpha} = 1,96</math> bajo el supuesto de normalidad), la máxima variabilidad (<math>p=q=0,5</math>) en la estimación de los parámetros porcentuales poblacionales, y el tamaño muestral <math>n=228</math></p> $\varepsilon = \sqrt{\frac{(N - n)K_{\alpha}^2 pq}{n(N - 1)}}$
<p><b>Tipo de muestreo:</b> En una primera etapa se procedió al envío del cuestionario a todos los asociados a AEDIPE-Región Centro (se contó para ello con la colaboración de AEDIPE centro que fue quien se encargó de distribuir entre sus asociados el cuestionario a través de correo electrónico). En esta primera etapa cumplimentaron la encuesta alrededor de un 1% de los asociados a los que se les envió el formulario. Para poder alcanzar un tamaño muestral suficientemente representativo, se procedió a enviar el cuestionario a otras empresas elegidas aleatoriamente (utilizando diferentes directorios de empresas) para completar la muestra.</p> <p>En esta segunda etapa se procedió de la siguiente manera: con cada una de las empresas seleccionadas se establecía un primer contacto telefónico con el departamento de recursos humano para buscar una persona de referencia (directores o responsables de los departamentos de recursos humanos). Una vez establecido el contacto se le enviaba el cuestionario por correo electrónico en formato pdf, y se le proporcionaba una dirección de correo ordinario, una dirección de correo electrónico, un número de fax y una dirección web (<a href="http://www.maitepalomo.es/conciliacion">www.maitepalomo.es/conciliacion</a>) con un cuestionario virtual para que pudiesen remitir los cuestionarios debidamente cumplimentados por cualquiera de estas vías. Nadie hizo uso del correo ordinario, la mayoría de respuestas se consiguieron por fax y por la dirección web. Se hizo un seguimiento telefónico de los contactos realizados (después del primer contacto se hicieron dos llamadas de recuerdo) y de esta forma se consiguió una tasa de respuesta del 45%.</p>

## 1.9. Contenido del estudio

El desarrollo del estudio se hace en coherencia con los objetivos que se acaban de exponer en el epígrafe anterior. En efecto, tras este capítulo introductorio, el **capítulo 2** se dedica al estudio de las prácticas de conciliación que se aplican en las empresas de la Comunidad de Madrid. En el **capítulo 3** se aborda la cuestión de en qué puede beneficiar a la empresa adoptar políticas de conciliación y, en concreto, qué aspectos beneficiosos de la conciliación valoran más las empresas. El **capítulo 4** analiza cuáles son los costes en los que pueden incurrir las empresas al adoptar políticas de conciliación y cuáles de ellos consideran éstas que les afectan más. El **capítulo 5** se dedica a la cuestión de las barreras que limitan la aplicación por parte de las empresas de medidas de conciliación. El **capítulo 6** aborda la cuestión de en qué medida entre las empresas de la Comunidad de Madrid existe una cultura empresarial favorable a las políticas de conciliación, y qué ámbitos incorpora esa cultura. Y, finalmente, en el **capítulo 7** se hace una recapitulación con los principales resultados obtenidos.

## Capítulo 2

---

---

# Prácticas Conciliadoras

## 2.1. Tipología de prácticas de conciliación que pueden realizar las empresas

Ser una empresa familiarmente responsable; es decir, una empresa que verdaderamente facilita la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de sus trabajadores, comporta dos aspectos: el primero, que se aplican una serie de medidas, o de prácticas, que facilitan la conciliación; y el segundo, que se trata de una organización con una cultura favorable a la conciliación.

En este capítulo se va a analizar el primero de estos dos aspectos (las prácticas de conciliación)<sup>15</sup>. Se trata de conocer cuáles son los tipos de prácticas de que disponen las empresas para desarrollar sus políticas de conciliación, cuáles de ellas son las más utilizadas por las empresas de la Comunidad de Madrid, y cómo se relacionan estas prácticas con una serie de variables de control que se incluyen en este estudio, tales como el tamaño de la empresa o el sector de actividad al que ésta pertenece.

Se pueden distinguir **cinco ámbitos diferentes de prácticas de conciliación** (véase también el gráfico 2.1):

1. **Flexibilidad en el tiempo de trabajo.** Este ámbito recoge una serie de prácticas que permiten que la persona pueda cumplir con sus tareas laborales con un grado alto de flexibilidad de horarios, turnos o calendario, de manera que disponga de más margen para poder organizar los tiempos que asigna a sus vidas laboral y personal. El primer caso -flexibilidad de horarios- supone que el trabajador puede desempeñar su trabajo con la mayor flexibilidad horaria posible, normalmente bajo ciertos límites, como el tener que cumplir con una serie de horas semanales, o el derivado de que hay una serie de horas centrales del día en que tienen que estar todos los trabajadores en la empresa. Entre las prácticas de flexibilidad de horarios se podrían destacar las de flexibilidad en el horario de entrada y salida del trabajo (disponer de un margen de tiempo de media hora, una hora..., para entrar/salir del trabajo); que esté contemplado el que se pueda abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar; o la existencia de bolsas de horas de trabajo<sup>16</sup>. También constituyen prácticas de flexibilidad en el tiempo de trabajo el que exista la posibilidad de trabajar a tiempo parcial o de utilizar un puesto de trabajo compartido<sup>17</sup>. Entre las prácticas que comportan flexibilidad de calendario están las de flexibilidad en la distribución de las vacaciones y en el uso de días de permiso.

Cabe también mencionar aquí que el margen para aplicar prácticas de flexibilidad en el tiempo de trabajo será mayor en la medida en que en la empresa se prime el trabajo por objetivos frente a la presencia física.

---

<sup>15</sup> El segundo aspecto, el de la cultura empresarial favorable a la conciliación, se analizará en el capítulo 6.

<sup>16</sup> En este caso, “bolsa de horas” hace referencia a hacer horas de más, que se computan, y que luego se pueden compensar, por ejemplo, disponiendo de una serie de horas para acudir con los hijos al médico, a tutorías en el colegio, etc. Las bolsas de horas de trabajo facilitan, en cierta medida, que el empleado/a adapte el horario de su empresa a su situación particular.

<sup>17</sup> Puesto de trabajo compartido significa que dos trabajadores se ponen de acuerdo para realizar a tiempo parcial el trabajo que podría realizar una sola persona a tiempo completo.

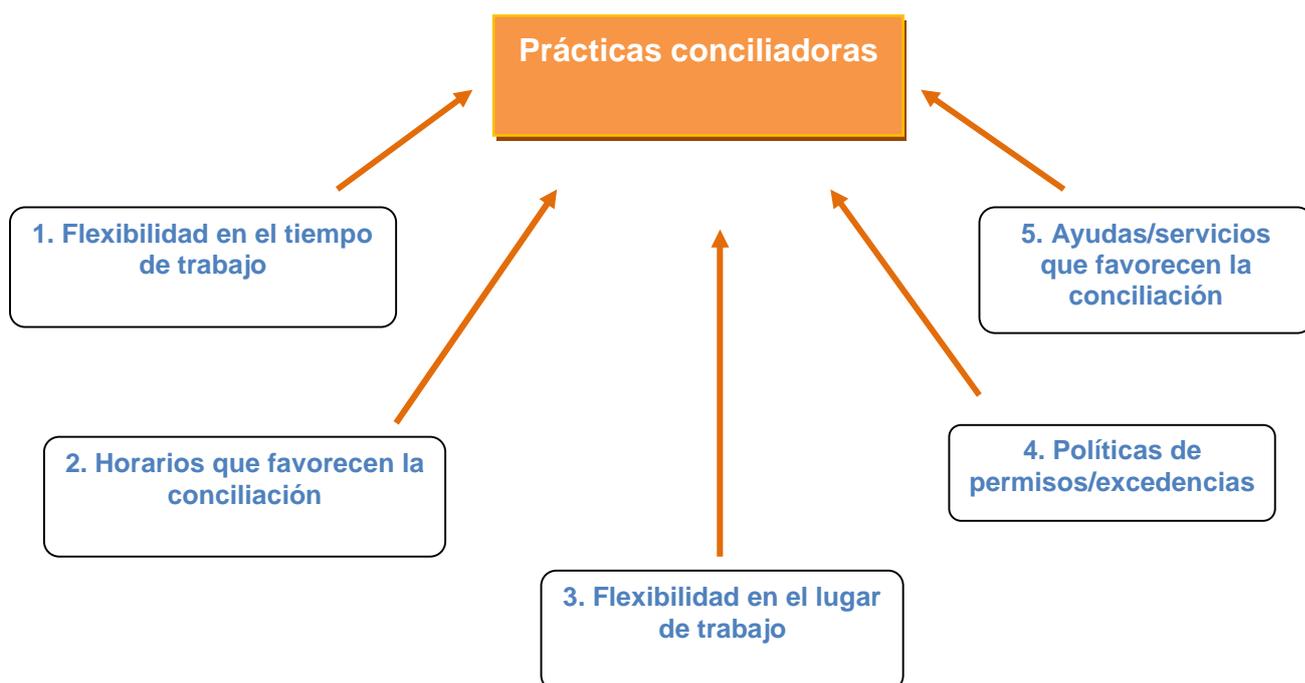
2. **Horarios que favorecen la conciliación** El punto anterior abordaba el tema de la flexibilidad horaria. Dicha flexibilidad se aplicaría sobre un marco de referencia horario, que no sería otro que la estructura de horarios existente en la empresa. Ahora bien, estos horarios pueden, a su vez, ser del tipo que favorecen la conciliación o no. Por ejemplo, algunas prácticas favorables que se pueden estar extendiendo en los últimos años son las de no poner reuniones a última hora de la tarde, o hacer no laborables los viernes por la tarde. Por otra parte, el discurso en pos de la racionalización y europeización de los horarios laborales es posible que, aunque de manera muy gradual, esté calando entre las empresas. Algunas prácticas inspiradas por ese discurso pueden ser, por ejemplo, favorecer el uso de la jornada laboral intensiva, o crear “planes de luces apagadas”<sup>18</sup>. Como pasa también con los otros tipos de prácticas de conciliación, el margen para disponer de horarios que faciliten la conciliación depende mucho del sector de actividad de la empresa. Por ejemplo, los horarios laborales de los profesores de colegios e institutos favorecen totalmente la conciliación de la vida laboral con la familiar, mientras que los horarios de los trabajadores de los sectores de restauración y ocio hacen más complicada esa conciliación.
3. **Flexibilidad en el lugar de trabajo.** Flexibilidad en el lugar de trabajo significa que no sea necesario realizar todo el trabajo en un determinado lugar físico. El avance de las tecnologías de la información y la tendencia a dar más importancia al trabajo por objetivos proporcionan un margen cada vez mayor para ello, si bien ese margen depende mucho, nuevamente, del tipo de ocupación que se desempeña. Dentro de este ámbito se pueden distinguir dos prácticas: la primera, el uso de videoconferencias, las cuales permiten realizar reuniones de trabajo sin necesidad de que el trabajador tenga que viajar a otra ciudad o a otro país. Y esa menor necesidad de viajar por razones de trabajo, aparte de abaratar los costes para la empresa, facilita que el trabajador pueda conciliar. La segunda es el teletrabajo, que permite que el trabajador pueda cumplir con su jornada laboral de manera no presencial, por ejemplo, desde su casa, con un ordenador y una conexión a internet que la empresa pone a su disposición.
4. **Políticas de permisos/excedencia.** En este capítulo se incluyen todas las prácticas que tienen por objetivo dar facilidades a los trabajadores/ras que tienen que abandonar temporalmente el trabajo para atender a familiares dependientes. Una diferencia entre estas prácticas y las anteriores es que éstas suponen un coste mayor para la empresa, tanto organizativo como monetario. Por ello, no es casualidad que este tipo de prácticas estén más extendidas en organizaciones, o entre grupos de trabajadores, en donde las condiciones de trabajo son relativamente buenas, la estabilidad en el empleo es alta, y donde la empresa está particularmente interesada en retener el talento. Ejemplos de prácticas de este tipo serían permisos de maternidad/paternidad retribuidos superiores a los que establece la ley, permiso de lactancia más allá de lo que establece la ley, facilidades para tomarse excedencias para el cuidado de personas dependientes, el mantenimiento de las ventajas laborales después de un permiso o excedencia largo, etc.

---

<sup>18</sup> Los planes de luces apagadas establecen una hora límite más allá de la cual no se puede estar en el lugar de trabajo.

5. **Ayudas/servicios que favorecen la conciliación.** Aquí se englobarían todas las prácticas mediante las cuales las empresas ofrecen servicios de apoyo a los trabajadores con responsabilidades familiares, facilitándoles la provisión (directa o a través de otras empresas) de determinados servicios de cuidados a familiares dependientes o proporcionándoles información y asesoramiento sobre dichos servicios. Al igual que las políticas de permisos/excedencias, éstas suponen un coste relevante para la empresa, y por ello se dan más allí donde las condiciones de empleo son relativamente buenas y estables. Entre estas prácticas cabe destacar: ayudas monetarias por el nacimiento de un hijo/a, para el pago de servicios de cuidados a personas dependientes, para familias numerosas; guarderías para hijos de empleados dentro de la empresa, ticket de guardería o guarderías concertadas; y servicios de asesoramiento personal y familiar, información sobre guarderías cercanas al centro de trabajo, sobre centros de personas mayores o discapacitados, etc.

**Gráfico 2.1.** Esquema de los diversos ámbitos de las prácticas de conciliación de las empresas



## 2.2. Preguntas del cuestionario que aluden a los diversos ámbitos de las prácticas de conciliación de las empresas

A partir de las preguntas contenidas en el cuestionario es posible obtener información sobre las prácticas de conciliación que utilizan las empresas de la Comunidad de Madrid. En la tabla 2.1 se recogen esas preguntas que sirven de indicadores de cada uno de los cinco ámbitos de prácticas de conciliación que se han planteado en el epígrafe anterior.

**Tabla 2.1.** Preguntas del cuestionario que interrogan sobre los diversos ámbitos de las prácticas de conciliación

### 1. Flexibilidad en el tiempo de trabajo

- (P2A1) Flexibilidad en días de permiso
- (P2A2) Horario Flexible de entrada y salida
- (P2A3) Distribución flexible de las vacaciones
- (P2A4) Jornada laboral Reducida con más flexibilidad de lo que establece la ley
- (P2A5) Trabajo a tiempo parcial
- (P2A10) Bolsa de horas de trabajo
- (P2A11) Puesto de trabajo compartido
- (P2A21) Abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar

### 2. Horarios que favorecen la conciliación

- (P2A6) Jornada laboral intensiva
- (P2A7) Semana laboral Comprimida
- (P2A8) Viernes por la tarde no laborables
- (P2A9) Plan de luces apagadas a la hora de finalización de la jornada laboral
- (P2A14) Reuniones en horarios que facilitan conciliar
- (P2A15) Cursos o Máster de Formación en horarios que facilitan conciliar

### 3. Flexibilidad en el lugar de trabajo

- (P2A13) Videoconferencias
- (P2A24) Posibilidad de cumplir con su jornada laboral de forma no presencial (Teletrabajo) proporcionando los recursos necesarios (ADSL; portátil, etc.)

### 4. Políticas de permisos/excedencias

- (P2A16) Permiso de maternidad retribuido superior al que establece la ley
- (P2A17) Permiso de paternidad retribuido superior al que establece la ley
- (P2A18) Permiso de lactancia más allá de lo que establece la ley
- (P2A22) Excedencia para el cuidado de personas dependientes
- (P2A23) Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo
- (P2A25) Adaptación al puesto tras un periodo fuera del mismo
- (P2A26) Rotación o movilidad temporal a otros puestos que se adaptan mejor a la situación personal

### 5. Ayudas/servicios que favorecen la conciliación

- (P2B12) Ayudas económicas para el pago de servicios para el cuidado de personas dependientes (progenitores, mayores dependientes, etc.)
- (P2B13) Ayudas económicas para familias numerosas o para hijos/as con discapacidad
- (P2B14) Ayudas económicas por el nacimiento de un hijo/a
- (P2B15) Guarderías para hijos de empleados dentro de la empresa
- (P2B16) Ticket guardería o guarderías concertadas
- (P2B17) Pago de los servicios de guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extra.
- (P2B21) Convenios o acuerdos con guarderías, colegios, centros de mayores, etc. cercanos al centro de trabajo para la reserva de plazas y matriculación
- (P2B22) Actividades lúdicas para empleados y su familia
- (P2B4) Asesoramiento personal y familiar
- (P2B5) Información de centros de personas mayores o discapacitados
- (P2B6) Información de guarderías cercanas al centro de trabajo

### 2.3. Qué prácticas de conciliación aplican en mayor medida las empresas

En la tabla 2.2 se recogen las puntuaciones medias alcanzadas en cada una de las cuestiones incluidas en la tabla 2.1. En cada una de ellas se le pregunta al directivo/va de recursos humanos acerca de cuál es el grado de accesibilidad de los trabajadores de su empresa a esa práctica de conciliación. Las posibles respuestas son: 1 (ninguna persona), 2 (sólo una minoría), 3 (bastantes personas), 4 (la mayoría de las personas) y 5 (todas las personas). De esta manera, una puntuación media con un valor alto, que se acerque a 5, significa que en la empresa todos o casi todos los empleados tienen acceso a esa práctica de conciliación, mientras que una media con un valor bajo, cercano a 1, significa que ningún o muy pocos empleados tienen acceso a esa práctica. Además, en la tabla 2.2 esas puntuaciones medias se han ordenado de mayor a menor.

Los resultados revelan que existen grandes diferencias en cuanto a la accesibilidad de los trabajadores a los cinco tipos de prácticas de conciliación analizados. **Las prácticas de conciliación más accesibles son las del primer tipo -flexibilidad en el tiempo de trabajo-**. A este grupo pertenece la práctica que ocupa el primer lugar, “(posibilidad de) abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar”, cuya puntuación media es de 4,65. Asimismo, entre las cinco cuestiones que suscitan las puntuaciones medias más altas, aparecen dos más pertenecientes a este grupo, “flexibilidad en días de permiso” y “distribución flexible de las vacaciones”, con puntuaciones medias de 4,21 y 4,06 respectivamente. “Horario flexible de entrada y salida también obtiene una puntuación media relativamente alta (3,43). De cualquier manera, hay dos prácticas incluidas en este bloque, “bolsa de horas de trabajo” y “puesto de trabajo compartido”, situadas en la parte baja de la clasificación; es decir, que son utilizadas poco por las empresas. Eso no debería extrañar, ya que se trata de dos prácticas relativamente sofisticadas y todavía poco extendidas en la gestión de recursos humanos.

También resultan **bastante accesibles algunas de las prácticas incluidas en el grupo de “horarios que favorecen la conciliación”**. En este sentido, con los datos de la encuesta, resulta interesante confirmar que entre las empresas de la Comunidad de Madrid se estaría extendiendo la práctica de colocar las reuniones en horarios que facilitan la conciliación (puntuación de 3,55) y de dar los viernes la tarde libre a los trabajadores (puntuación de 3,58).

Respecto de las dos prácticas que tienen que ver con la flexibilidad en el lugar de trabajo, “videoconferencias” obtiene una puntuación media de 2,88 y se sitúa en el tramo medio-alto de la clasificación, mientras que el teletrabajo se sitúa en la parte baja de la tabla, con una puntuación media de 2,17.

La mayoría de las prácticas pertenecientes al grupo de “políticas de permisos/excedencias” se encuentran en el tramo medio de la clasificación, si bien cabe destacar los valores medios-altos alcanzados por “mantener las ventajas laborales después de un permiso largo” (4,11) y “excedencia para el cuidado de personas dependientes” (3,86). Otras prácticas de este grupo que acarrear costes monetarios directos para la empresa, como los permisos de maternidad/paternidad remunerados más allá de lo que estipula la ley, se sitúan más abajo.

Finalmente, las prácticas pertenecientes al grupo de “ayudas/servicios que favorecen la conciliación” tienden a situarse en los puestos bajos de la clasificación. Las prácticas en materia de asesoramiento e información están en el tramo medio-bajo de la clasificación, como sucede

con “asesoramiento personal y familiar” (2,33) e “información de guarderías cercanas al centro de trabajo” (2,25). Y **las prácticas que tienen que ver con que la empresa provea directamente o financie una serie de servicios de cuidados se sitúan en las posiciones más bajas de la lista**, como sucede con “guarderías para hijos de empleados dentro de la empresa”, que tiene una puntuación media de 1,19.

En definitiva, de esta clasificación presentada en la tabla 2.2 se desprende, por una parte, que se dan importantes diferencias en los niveles de acceso de los trabajadores a los diversos tipos de prácticas de conciliación; y, por otra, que son las prácticas más tradicionales y las que acarrear menos costes monetarios directos para las empresas y las que más utilizan éstas.

**Tabla 2.2.** Accesibilidad de la plantilla a las diversas prácticas de conciliación. Ordenadas de mayor a menor accesibilidad.

<b>Prácticas de conciliación</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>
• <b>Abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar (P2A21)</b>	226	<b>4,65</b>
• <b>Flexibilidad en días de permiso (P2A1)</b>	224	<b>4,21</b>
• <b>Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo (P2A23)</b>	219	<b>4,11</b>
• <b>Distribución flexible de las vacaciones (P2A3)</b>	225	<b>4,06</b>
• <b>Excedencia para el cuidado de personas dependientes (P2A22)</b>	224	<b>3,86</b>
• Viernes por la tarde no laborables (P2A8)	226	3,58
• Reuniones en horarios que facilitan conciliar (P2A14)	224	3,55
• Cursos o Máster de Formación en horarios que facilitan conciliar (P2A15)	224	3,43
• Horario Flexible de entrada y salida (P2A2)	226	3,43
• Adaptación al puesto tras un periodo fuera del mismo (P2A25)	220	3,30
• Videoconferencias (P2A13)	221	2,88
• Jornada laboral intensiva (P2A6)	227	2,88
• Rotación o movilidad temporal a otros puestos que se adaptan mejor a la situación personal (P2A26)	222	2,76
• Jornada laboral Reducida con más flexibilidad de lo que establece la ley (P2A4)	226	2,63
• Actividades lúdicas para empleados y su familia (P2B22)	221	2,60
• Trabajo a tiempo parcial (P2A5)	223	2,45
• Permiso de lactancia más allá de lo que establece la ley (P2A18 )	223	2,44
• Permiso de maternidad retribuido superior al que establece la ley (P2A16)	224	2,38
• Asesoramiento personal y familiar (P2B4)	222	2,33
• Información de guarderías cercanas al centro de trabajo (P2B6)	222	2,25
• Ayudas económicas para familias numerosas o para hijos/as con discapacidad (P2B13)	222	2,23
• Ticket guardería o guarderías concertadas (P2B16)	224	2,21
• Permiso de paternidad retribuido superior al que establece la ley (P2A17)	225	2,18
• Posibilidad de cumplir con su jornada laboral de forma no presencial (Teletrabajo) proporcionando los recursos necesarios (ADSL; portátil, etc.) (P2A24)	226	2,17
• Ayudas económicas por el nacimiento de un hijo/a (P2B14)	218	2,06
• Plan de luces apagadas a la hora de finalización de la jornada laboral (P2A9)	219	2,02
• Información de centros de personas mayores o discapacitados (P2B5)	223	1,99
• Bolsa de horas de trabajo (P2A10)	220	1,89
• Puesto de trabajo compartido (P2A11)	223	1,63
• <b>Ayudas económicas para el pago de servicios para el cuidado de personas dependientes (progenitores, mayores dependientes, etc.) (P2B12)</b>	221	<b>1,62</b>
• <b>Convenios o acuerdos con guarderías, colegios, centros de mayores, etc. cercanos al centro de trabajo para la reserva de plazas y matriculación (P2B21)</b>	221	<b>1,59</b>
• <b>Semana laboral Comprimida (P2A7)</b>	222	<b>1,56</b>
• <b>Guarderías para hijos de empleados dentro de la empresa (P2B15)</b>	221	<b>1,19</b>
• <b>Pago de los servicios de guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extra (P2B17)</b>	219	<b>1,09</b>

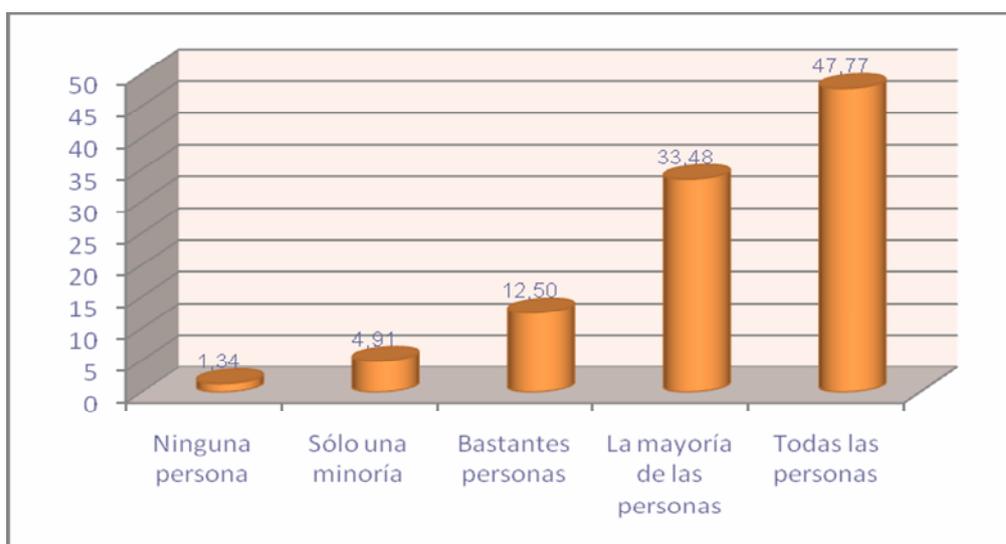
Nota: En el cuestionario se le pregunta al directivo/va de recursos humanos acerca de cuál es el grado de accesibilidad de los trabajadores de su empresa a una serie de prácticas de conciliación. Las posibles respuestas son: 1 (ninguna persona), 2 (sólo una minoría), 3 (bastantes personas), 4 (la mayoría de las personas) y 5 (todas las personas). En la última columna aparece la media (entre 1 y 5) de las respuestas que han dado los directivos/as de rrhh. En la columna penúltima se recoge el recuento (N) de casos que ha servido para calcular la media.

## 2.4. Flexibilidad en el tiempo de trabajo.

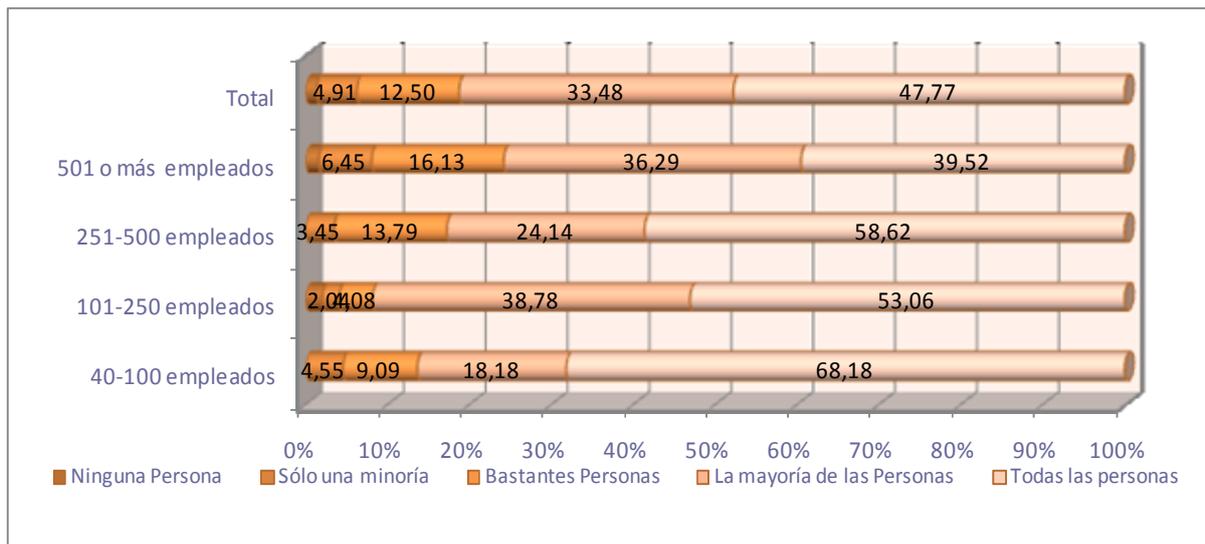
### 2.4.1. Flexibilidad en días de permiso

En relación a la pregunta de “flexibilidad en días de permiso”, sólo el 1,34% de las organizaciones participantes en el estudio contestó que ninguna persona tiene esta posibilidad, y un 4,91% que sólo una minoría. El 12,50% contestó que bastantes personas, el 33,48% que la mayoría tienen flexibilidad y el 47,77% de las empresas contestó que todas las personas tienen flexibilidad en días de permiso.

**Gráfico 2.2.** Flexibilidad en días de Permiso



En el gráfico 2.3 se muestra esta misma información, pero ahora distinguiendo según el tamaño de la empresa. Por ejemplo, entre el grupo de empresas más pequeñas -las que tienen de 40 a 100 empleados- se obtiene que “todas las personas” tienen acceso a la flexibilidad en días de permiso en un 68,18% de los casos y “la mayoría de las personas” en un 18,88% de ellos, mientras que la respuesta “sólo una minoría de personas” se da tan sólo en un 4,55% de casos y “ninguna persona” no se da en ningún caso. Los resultados del gráfico 2.3 apuntan a que no existen grandes diferencias, según el tamaño de la empresa, en la accesibilidad de los trabajadores a “flexibilidad en días de permiso”, si bien sí parece que, en alguna medida, estos resultados reflejan que la accesibilidad de los trabajadores a la flexibilidad en los días de permiso podría ser algo menor a medida que aumenta el tamaño de la empresa. Este resultado podría deberse a el hecho de que en las grandes empresas es posible que haya una mayor diversidad de áreas de actividad que en las pequeñas, y ello podría estar influyendo también en que en ellas haya una mayor diversidad en la accesibilidad a la flexibilidad en días de permiso.

**Gráfico 2.3.** Flexibilidad en días de permiso según el tamaño de la empresa

La accesibilidad de los trabajadores a la “flexibilidad en días de permiso” presenta más diferencias cuando se consideran los diversos sectores de actividad. La opción “todas las personas” alcanza unos porcentajes muy altos en los sectores de Banca y Finanzas (73,91%) y Farmacéuticas y Cosmética (75%). Y, por otro lado, existen otros sectores en los que, como consecuencia del tipo de actividad que realizan, no se puede aplicar tanto esta medida. Así, en el sector de la Alimentación hay un 8,33% de empresas en las que nadie puede acogerse a esa medida; en el sector de la Comunicación/Publicidad/Marketing hay un 5,26% de casos correspondientes a “ninguna persona” y un 10,53% correspondientes a “sólo una minoría”; y en Enseñanza, en un 40% de los casos sólo puede acogerse a esta medida una minoría de empleados. El resultado de la enseñanza no debería extrañar. Este es el sector en donde (como consecuencia del calendario y de los horarios académicos) en mayor medida se puede conciliar la vida laboral con la familiar; y por ello, y en particular como consecuencia de tener que cumplir con esos calendarios, hay menos flexibilidad en la elección de días de permiso. También hay que advertir que la muestra de empresas pertenecientes a este sector es muy pequeña (5), con lo que es difícil hacer inferencias a partir de ella.

Tabla 2.3.- Flexibilidad de días de Permiso por Sectores

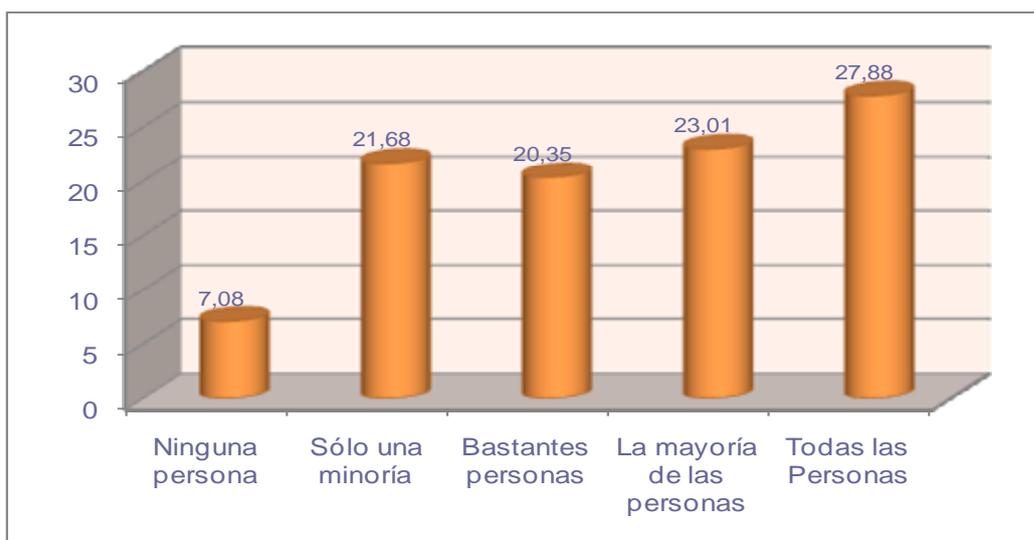
	Ninguna persona	Sólo una minoría	Bastantes personas	La mayoría de las personas	Todas las personas
Banca y finanzas	-	4,35	4,35	17,39	73,91
Comunicación, Publicidad y marketing	5,26	10,53	10,53	31,58	42,11
Informática, Telecomunicaciones I+D	3,33	3,33	16,67	30	46,67
Consultoría, auditoría y bufetes	-	3,85	7,69	34,62	53,85
Enseñanza	-	40	20	-	40
Sanidad	-	-	11,11	44,44	44,44
Turismo, restauración, ocio y cultura	-	7,14	14,29	50	28,57
Transporte y logística	-	11,11	22,22	22,22	44,44
Comercio y distribución	-	-	7,14	42,86	50
Otros servicios	-	-	50	25	25
Alimentación	8,33	-	16,67	41,67	33,33
Automóvil	-	11,11	11,11	22,22	55,56
Farmacéutica y Cosmética	-	-	-	25	75
Otra fabricación y distribución	-	-	14,29	50	35,71
Energía, medio ambiente y reciclaje	-	7,14	7,14	28,57	57,14
Construcción, e inmobiliaria	-	-	25	50	25
Otros	-	-	20	60	20

### 2.4.2. Horario flexible de entrada y salida

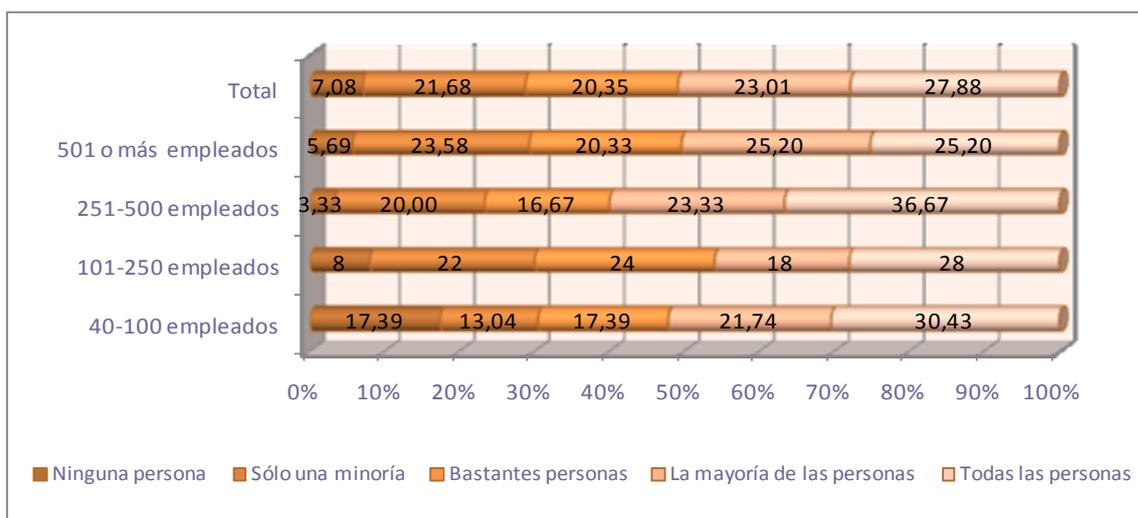
“Horario flexible de entrada y salida” se refiere a la posibilidad de disponer de un intervalo horario de entrada al trabajo, que varía en cada organización en función de las necesidades organizacionales o estructurales. La flexibilidad supone establecer unos márgenes, en la hora de entrada, que se recuperan en la hora de salida, bien en el mismo día o bien en un periodo semanal. En ocasiones, aunque son excepcionales, el plazo de compensación puede llegar a ser de hasta un mes.

Respecto a si las organizaciones propician la medida de horario flexible de entrada y de salida, se observa (gráfico 2.4) que sólo un 7,08% de la muestra considera que ninguna persona puede acogerse a esta medida. Sin embargo, se comprueba que no es una práctica que se adopta de forma generalizada pues en un 21,68% es adoptada sólo por una minoría; en un 20,35% por bastantes personas; en un 23,01% por la mayoría de las personas; y en un 27,88% por todas las personas de la organización.

**Gráfico 2.4.** Horario Flexible de entrada y salida.



Al distinguir según el tamaño de la empresa (gráfico 2.5) no aparecen diferencias relevantes y sistemáticas en los resultados. No obstante, quizás se puede destacar el grupo de empresas de 251 a 500 empleados, en donde se alcanzan unos niveles de acceso de los trabajadores a “horarios flexibles de entrada y de salida” algo mayores que para el resto: a esta medida acceden “todas las personas” y “la mayoría de las personas” en un 36,67% y un 23,33% de los casos, respectivamente.

**Gráfico 2.5.** Horario flexible de entrada y de salida según el tamaño de la empresa

Respecto a cuáles son los sectores que adoptan en mayor o menor medida esta práctica de conciliación (tabla 2.4), aparecen importantes diferencias que, lógicamente, obedecen al tipo de actividad que predomina en cada uno de ellos (por ejemplo, el profesor no puede empezar la clase con un margen de 45 minutos o la conductora de autobús no puede empezar su ruta con un margen de media hora; en cambio, el margen para comenzar una jornada de trabajo de oficina en muchos casos sí se puede dilatar). Por ello, en los resultados de la encuesta aparecen una serie de sectores, como la enseñanza, la sanidad, transporte/logística, turismo/restauración/ocio/cultura y automóvil, en donde los porcentajes de trabajadores que no tienen acceso a esta práctica son altos. Por ejemplo, en enseñanza, en el 40% y en el 20% de los casos “ninguna persona” o “sólo una minoría”, respectivamente, tienen acceso a un horario flexible de entrada y salida.

Y, por otro lado, esta práctica es más accesible entre los trabajadores del sector de farmacéuticas/cosmética, en donde en el 50% y en el 25% de los casos “todas” o “la mayoría” de las personas, respectivamente, tienen acceso a un horario flexible de entrada y salida. Y algo similar sucede en los sectores de banca y finanzas, consultoría/auditoría/asesoramiento legal, en comunicación/publicidad/marketing y en informática/telecomunicaciones.

**Tabla 2.4.** Horario flexible de entrada y salida por sectores

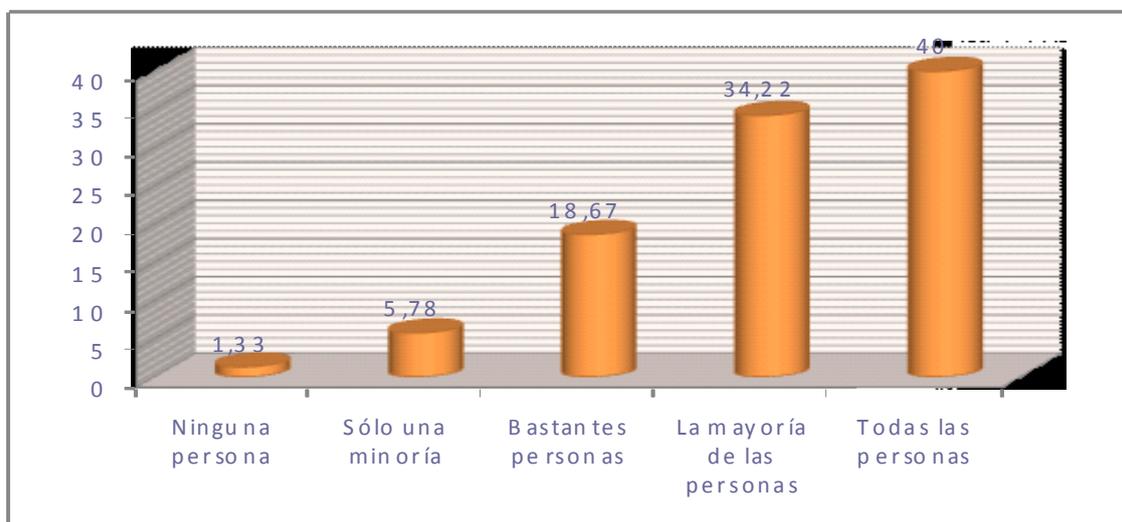
	Ninguna persona	Sólo una minoría	Bastantes personas	La mayoría de las personas	Todas las personas
Banca y finanzas		8,7	17,39	26,09	47,83
Comunicación, Publicidad y marketing	10,53	5,26	15,79	52,63	15,79
Informática, Telecomunicaciones I+D		23,33	13,33	20	43,33
<b>Consultoría, auditoría y bufetes</b>	3,85	15,38	15,38	34,62	30,77
Enseñanza	40	20	-	20	20
Sanidad	22,22	44,44	-	33,33	-
Turismo, restauración, ocio y cultura		50	14,29	21,43	14,29
Transporte y logística	20	50	20		10
Comercio y distribución	14,29	35,71	21,43		28,57
Otros servicios		25	50		25
Alimentación	8,33	8,33	41,67	16,67	25
Automóvil		50	10	10	30
Farmacéutica y Cosmética	12,5		12,5	25	50
Otra fabricación y distribución	7,14	14,29	50	7,14	21,43
Energía, medio ambiente y reciclaje		7,14	28,57	35,71	28,57
Construcción, e inmobiliaria	12,5	12,5	37,5	25	12,5
Otros	20	40	20		20

### 2.4.3. Distribución flexible de vacaciones

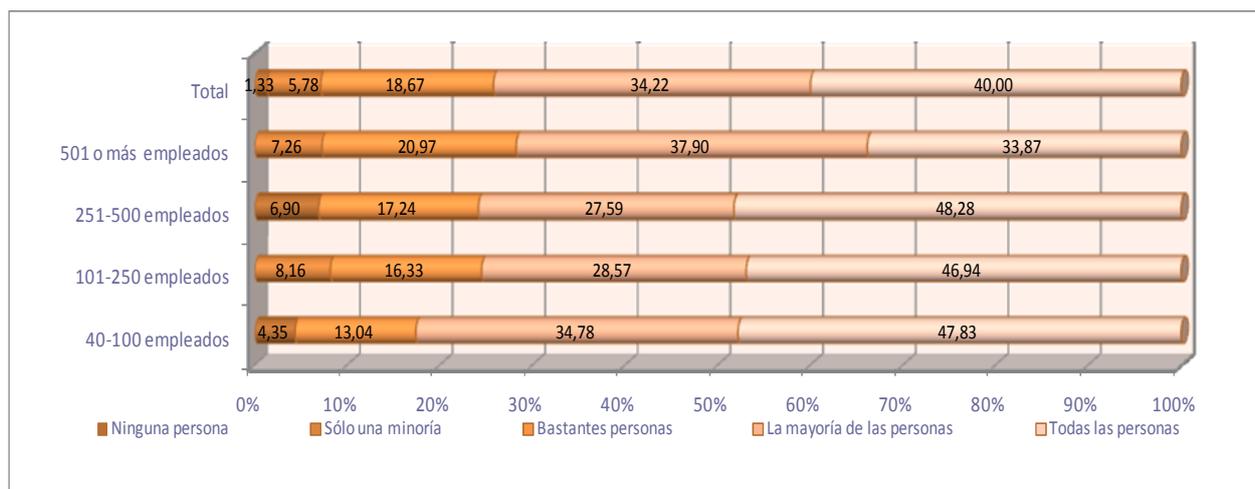
Cuando hay turnos de vacaciones, la distribución flexible de las mismas supone, en algunas organizaciones, la posibilidad de que algunas personas tengan preferencia a la hora de elegir turno cuando acreditan una situación familiar determinada, como consecuencia de la atención a personas dependientes, ya sean niños/as hasta una cierta edad o personas mayores que tienen alguna enfermedad o incapacidad.

Respecto a la pregunta Distribución Flexible de Vacaciones, el 40% de las empresas contestó que todas las personas disfrutan de la distribución flexible de las vacaciones. El 34,22% reconoció que la mayoría de las personas pueden acogerse a esa modalidad de conciliación; el 18,67% bastante; el 5,78% que sólo una minoría; y el 1,33% reconoció que ninguna persona puede acogerse a esta medida.

**Gráfico 2.6.** Distribución flexible de vacaciones



Según el tamaño de la empresa (tabla 2.7), aunque no parece que existan grandes diferencias en la accesibilidad de los trabajadores a la “distribución flexible de las vacaciones”, sí parece que, en alguna medida, la accesibilidad de los trabajadores a la distribución flexible de las vacaciones podría ser algo menor a medida que aumenta el tamaño de la empresa. Por ejemplo, de entre el grupo de empresas más pequeñas -las que tienen de 40 a 100 empleados-, el 47,83% admite que todas las personas de la organización pueden distribuirse de forma flexible sus vacaciones; el 34,78% que la mayoría; el 13,04% que bastantes personas; el 0% sólo una minoría; y el 4,35% que ninguna persona.

**Gráfico 2.7.** Distribución flexible de vacaciones según el tamaño de la empresa

Sobre la distribución por sectores (tabla 2.5), destaca el sector de banca y finanzas, en donde el 59,09% de las empresas preguntadas aseguran que todas las personas de su organización, disponen de flexibilidad en sus vacaciones. El sector Farmacéutico también dispone de flexibilidad total, asegurándolo un 71,43% de las organizaciones consultadas, así como el sector Automoción, en donde el 60% de las consultadas también disponían de flexibilidad vacacional en todas las personas de su organización. En el extremo opuesto no es de extrañar que se encuentre el sector de la enseñanza, en donde el 80% de las organizaciones consultadas aseguraban que ninguna persona (20%) o sólo una minoría (60%) disponen de flexibilidad en sus vacaciones.

**Tabla 2.5.** Distribución flexible de las vacaciones por sectores

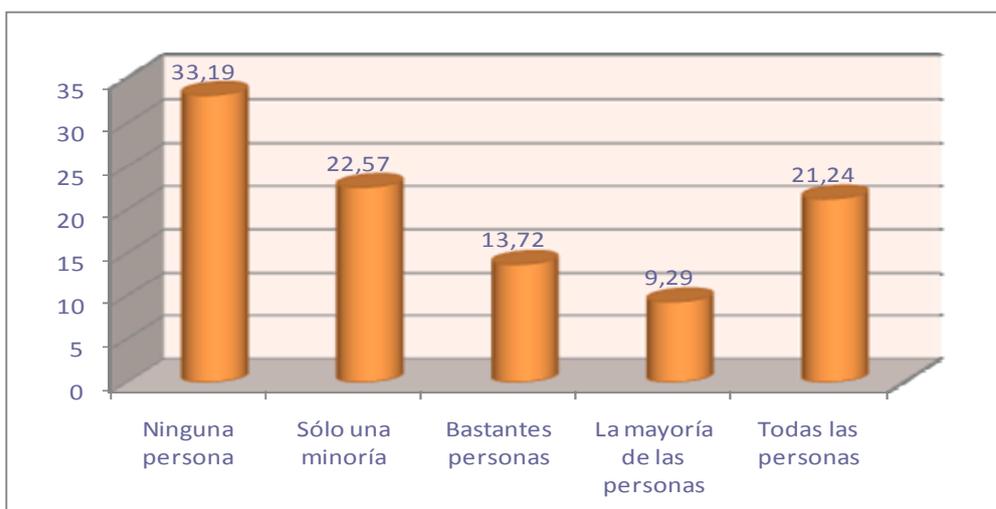
	Ninguna persona	Sólo una minoría	Bastantes personas	La mayoría de las personas	Todas las personas
Banca y finanzas	-	-	13,64	27,27	59,09
Comunicación, Publicidad y marketing	5,26	-	10,53	52,63	31,58
Informática, Telecomunicaciones, I+D	-	3,23	19,35	35,48	41,94
Consultoría, auditoría y bufetes			15,38	38,46	46,15
Enseñanza	20	60			20
Sanidad	-	-	11,11	55,56	33,33
Turismo, restauración, ocio y cultura	-	14,29	42,86	14,29	28,57
Transporte y logística	-	10	50	20	20
Comercio y distribución	-	-	21,43	42,86	35,71
Otros servicios	-	-	25	50	25
Alimentación	-	-	18,18	45,45	36,36
Automóvil	-	10	20	10	60
Farmacéutica y Cosmética	-	-	-	28,57	71,43
Otra fabricación y distribución	7,14	14,29	35,71	21,43	21,43
Energía, medio ambiente y reciclaje		7,14		42,86	50
Construcción, e inmobiliaria	-	22,22	-	44,44	33,33
Otros	-	-	40	40	20

#### 2.4.4. Jornada laboral reducida con más flexibilidad de lo que establece la ley.

La jornada laboral reducida por motivos familiares según la ley puede ser por: lactancia, guarda legal de menores y cuidado de mayores u otras personas dependientes. Sin embargo, algunas organizaciones contemplan la posibilidad de que cualquier persona que lo solicite pueda beneficiarse de una reducción de jornada (o excedencia) más allá de lo que contempla la ley. Consiste, por ejemplo, en que el personal puede pactar con la empresa trabajar con una jornada laboral reducida (30%, 40%, 50%, 80%) por un tiempo determinado, con la correspondiente reducción salarial y con el compromiso por parte de la empresa de reserva del puesto.

A este respecto, cabe resaltar que la mayoría de empresas encuestadas, o no ofrecen esta posibilidad a sus empleados (33,19%) o sólo se lo ofrecen a una minoría (22,57%). De todas formas, la distribución de respuestas presenta bastante polarización (dos máximos en los dos extremos), de manera que, en el otro extremo de la distribución, hay un 21,24% de empresas en las que se ofrece esta posibilidad a todos los trabajadores.

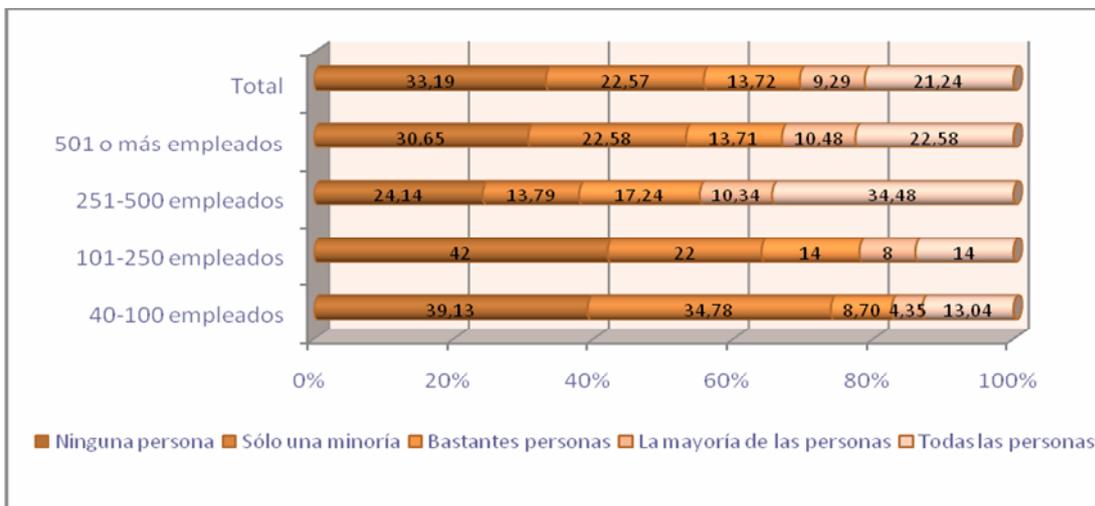
**Gráfico 2.8.** Jornada laboral reducida con más flexibilidad de lo que establece la ley.



Son las empresas relativamente pequeñas (hasta 250 empleados) las que aglutinan un mayor número de contestaciones relativas a que ninguno o sólo una minoría de sus empleados disponen de una jornada laboral reducida con más flexibilidad que lo establecido por ley.

Es de destacar el grupo de empresas que tienen entre 250 y 500 empleados, en donde se dan niveles de accesibilidad a esta medida (comparativamente) muy elevados: la opción “todas las personas” obtiene un porcentaje de respuesta del 34,48% y la opción “la mayoría de las personas” obtiene el 10,34%.

**Gráfico 2.9.** Jornada laboral reducida con más flexibilidad de lo que establece la ley según el tamaño de la empresa.



Acerca de la distribución por sectores (tabla 2.6), aquéllos en los que se da una menor accesibilidad de los trabajadores a este tipo de medidas son la enseñanza (“ninguna persona” el 80% y “sólo una minoría” el 20%), el sector del automóvil (“ninguna persona” el 50% y “sólo una minoría” el 20%), la industria farmacéutica (“ninguna persona” el 42,86% y “sólo una minoría” el 28,57%).

Y entre los sectores entre los que se da una (comparativa) mayor accesibilidad a esta medida, cabe destacar el de banca y finanzas, en donde la opción “todas las personas” obtiene un 47,83% de las respuestas y “la mayoría de las personas” obtiene un 13,04%.

**Tabla 2.6.** Jornada laboral reducida con más flexibilidad de lo que establece la ley por sectores

	Ninguna persona	Sólo una minoría	Bastantes personas	La mayoría de las personas	Todas las personas
Banca y finanzas	26,09	8,70	4,35	13,04	47,83
Comunicación, Publicidad y marketing	36,84	26,32	21,05	5,26	10,53
Informática, Telecomunicaciones, I+D	36,67	16,67	23,33	3,33	20
Consultoría, auditoría y bufetes	38,46	23,08	11,54	7,69	19,23
Enseñanza	80	20			
Sanidad	55,56	11,11	22,22	11,11	
Turismo, restauración, ocio y cultura	14,29	64,29		14,29	7,14
Transporte y logística	20	40		10	30
Comercio y distribución	28,57	7,14	21,43	21,43	21,43
Otros servicios	25	50			25
Alimentación	33,33	33,33	8,33		25
Automóvil	50	20	30		
Farmacéutica y Cosmética	42,86	28,57			28,57
Otra fabricación y distribución	28,57	14,29	14,29	14,29	28,57
Energía, medio ambiente y reciclaje	35,71		28,57	7,14	28,57
Construcción, e inmobiliaria	22,22	44,44		22,22	11,11
Otros		20	20	40	20

### 2.4.5. Trabajo a tiempo parcial.

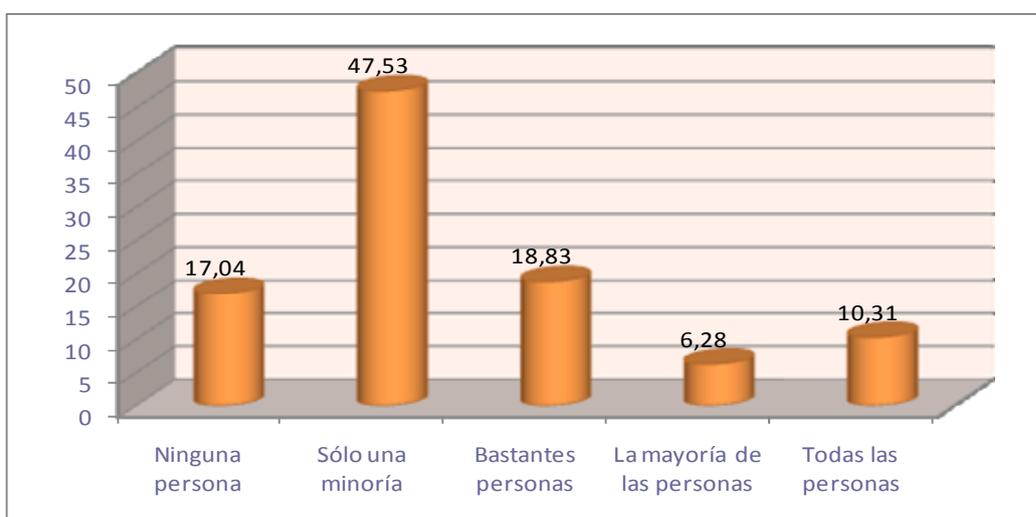
El hecho de poder trabajar a tiempo parcial (media jornada) puede constituir una práctica que facilita la conciliación, o no. Si trabajar a tiempo parcial conlleva: a) que las personas que se acojan a esta modalidad de contratación tengan las mismas posibilidades de promoción, formación o desarrollo profesional; b) que este tipo de contratación no se centre exclusivamente en las mujeres o colectivos poco favorecidos; y c) que se tenga la posibilidad de retomar el trabajo a tiempo completo, entonces está claro que esta forma de trabajo facilita la conciliación de la vida laboral con la profesional. Si no es así, con frecuencia, trabajar a tiempo parcial comporta pertenecer al “segundo mercado”, con condiciones laborales más inestables y precarias; en tal caso la persona que elija trabajar a tiempo parcial para compatibilizar, realmente lo que está haciendo es sacrificar oportunidades laborales con objeto de poder atender sus responsabilidades familiares.

Por otra parte, el que en una empresa haya más o menos accesibilidad a trabajar a tiempo parcial es muy posible que se deba a aspectos técnicos y organizativos del tipo de actividad que realiza y no tanto a que éste se aplique como instrumento para facilitar la conciliación.

Asimismo, hay que advertir que en la pregunta formulada en la encuesta, “quienes de su empresa tienen acceso a trabajo a tiempo parcial”, no aclara cómo es ese empleo a tiempo parcial. A pesar de ello aquí se va a considerar que una empresa que conteste que sus trabajadores pueden tener acceso a trabajar a tiempo parcial es, en principio, una organización en donde los trabajadores podrían encontrar más margen para poder conciliar.

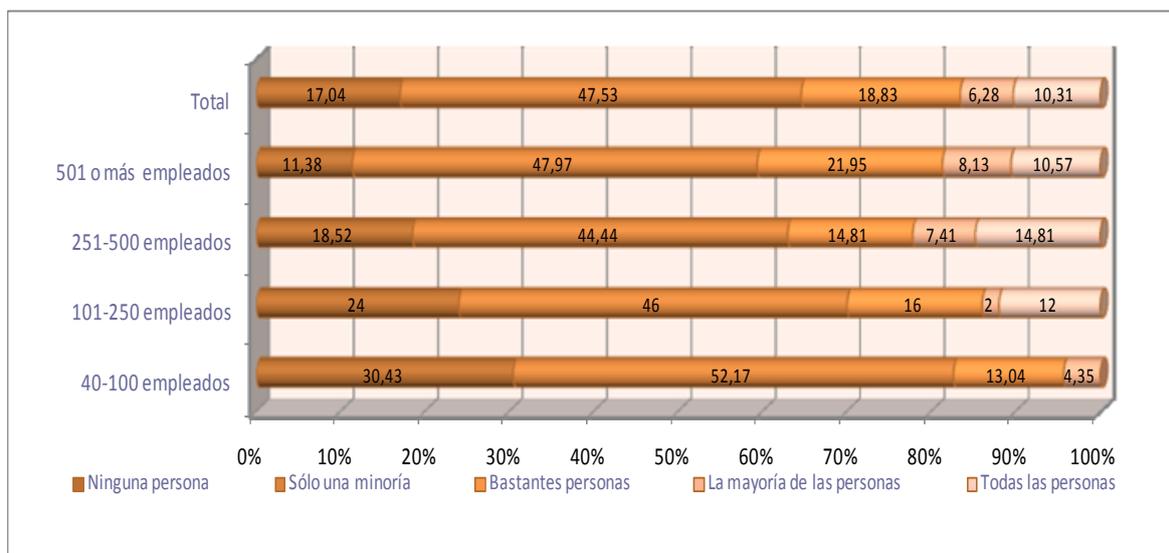
Preguntadas las organizaciones acerca de la accesibilidad de sus empleados al trabajo a tiempo parcial, el 17,04% contestó que “ninguna persona” tiene acceso a él, y el 47,53% contestó que “sólo una minoría”. En el otro extremo, un 6,28% contestó que “la mayoría” y un 10,31% que “todas las personas”.

**Gráfico 2.10.** Trabajo a tiempo parcial.



Por tamaño de empresas, claramente se observa que cuanto mayor sea dicho tamaño mayor es la accesibilidad de los empleados al trabajo a tiempo parcial. Por ejemplo, en el grupo de empresas de más de 500 empleados tan sólo en un 11,38 de los casos se contestó que “ninguna persona” tiene acceso a trabajar a tiempo parcial, mientras que este porcentaje fue del 30,43% para el grupo de empresas de entre 40 y 100 empleados.

**Gráfico 2.11.** Trabajo a tiempo parcial por sectores.



En lo referente a la distribución por sectores, aquellos en los que hay menos acceso al trabajo a tiempo parcial son la enseñanza (“ninguna persona” el 80% y “sólo una minoría” el 20%); el automóvil (“ninguna persona” el 50% y “sólo una minoría” el 20%); y la industria farmacéutica (“ninguna persona” el 42,86% y “sólo una minoría” el 28,57%).

En cuanto a los sectores de la Comunidad de Madrid en los que existe un mayor acceso al trabajo a tiempo parcial merece la pena destacar el caso de Banca y Finanzas (“todas las personas” el 47,83% y “la mayoría de las personas” el 13,04%).

**Tabla 2.7.** Trabajo a tiempo parcial por sectores

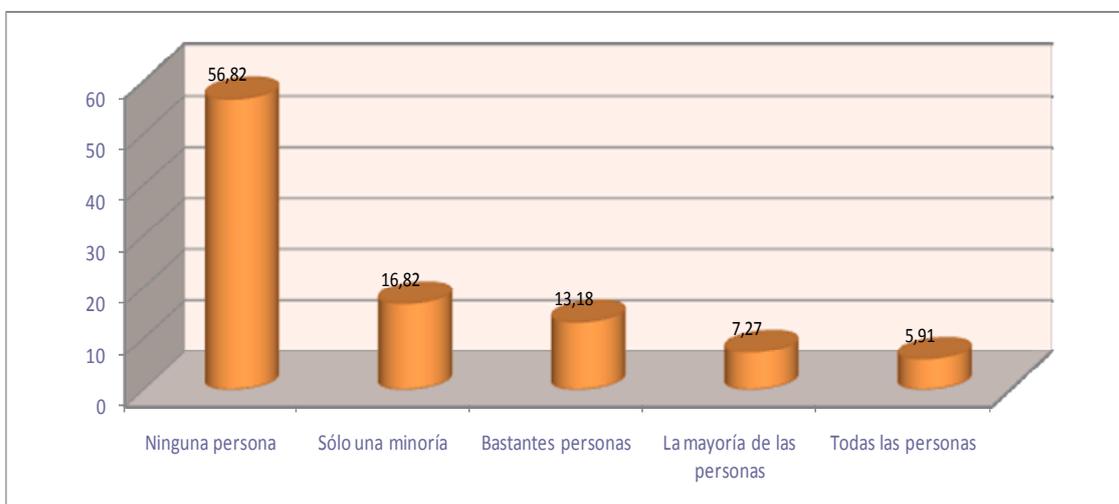
	Ninguna persona	Sólo una minoría	Bastantes personas	La mayoría de las personas	Todas las personas
Banca y finanzas	26,09	8,7	4,35	13,04	47,83
Comunicación, Publicidad y marketing	36,84	26,32	21,05	5,26	10,53
Informática, Telecomunicaciones, I+D	36,67	16,67	23,33	3,33	20
Consultoría, auditoría y bufetes	38,46	23,08	11,54	7,69	19,23
Enseñanza	80	20	-	-	-
Sanidad	55,56	11,11	22,22	11,11	
Turismo, restauración, ocio y cultura	14,29	64,29	-	14,29	7,14
Transporte y logística	20	40	-	10	30
Comercio y distribución	28,57	7,14	21,43	21,43	21,43
Otros servicios	25	50			25
Alimentación	33,33	33,33	8,33	-	25
Automóvil	50	20	30	-	-
Farmacéutica y Cosmética	42,86	28,57	-	-	28,57
Otra fabricación y distribución	28,57	14,29	14,29	14,29	28,57
Energía, medio ambiente y reciclaje	35,71	-	28,57	7,14	28,57
Construcción, e inmobiliaria	22,22	44,44		22,22	11,11
Otros		20	20	40	20

### 2.4.6. Bolsa de horas de trabajo

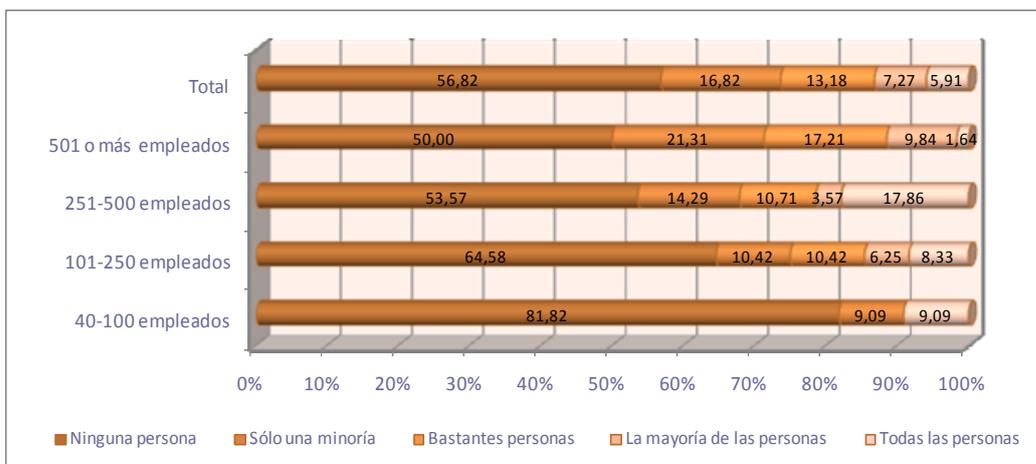
Todas las personas que realizan horas extras pueden optar voluntariamente entre percibir compensación económica o compensación de tiempo de descanso. En este segundo caso puede generarse una bolsa de horas extras anual para disfrutarla posteriormente en horas sueltas o días completos de descanso.

Más de la mitad de las organizaciones consultadas, indicaron que ninguno de sus empleados (56,82%) o sólo una minoría (16,82%) utilizaban las bolsas de horas de trabajo. Y sólo un 5,91% de las organizaciones preguntadas consideran que todos sus empleados/as tienen acceso a esta práctica.

**Gráfico 2.12.** Bolsa de horas de trabajo.



Las bolsas de horas de trabajo se utilizan bastante poco. Sin embargo, las empresas grandes tienden a aplicarlas más que las empresas pequeñas (gráfico 2.13). Por ejemplo, en el grupo de empresas de más de 500 trabajadores, un 50% de ellas señalaba que “ninguna persona” tiene acceso a esta medida, mientras que en el grupo de empresas con 40-100 empleados esta cifra se elevaba al 81,82%.

**Gráfico 2.13.** Bolsa de horas de trabajo según el tamaño de la empresa.

En el análisis de los sectores destaca la construcción/inmobiliaria, donde “ninguna persona” tiene acceso a bolsa de horas de trabajo en un 77,78% de los casos, y “sólo una minoría” en el 11,11% de ellos; o la industria farmacéutica, donde estas cifras son, respectivamente, el 75% y el 12,5%. En definitiva, todos los sectores representados en este estudio adoptan en muy escasa medida esta práctica.

**Tabla 2.8.** Bolsa de horas de trabajo por sectores

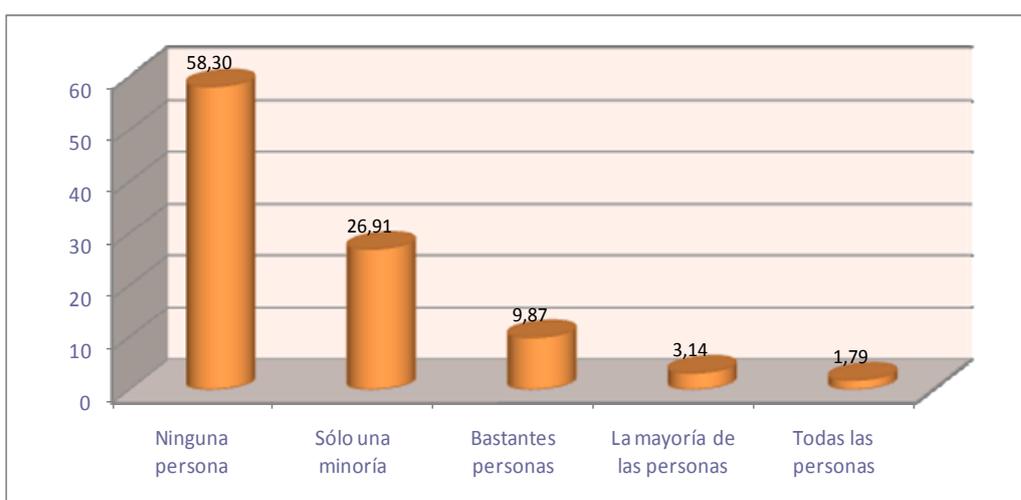
	Ninguna persona	Sólo una minoría	Bastantes personas	La mayoría de las personas	Todas las personas
Banca y finanzas	52,17	21,74	17,39	4,35	4,35
Comunicación, Publicidad y marketing	57,89	10,53	10,53	5,26	15,79
Informática, Telecomunicaciones, I+D	65,52	13,79	6,90	6,90	6,90
Consultoría, auditoría y bufetes	54,17	16,67	16,67	8,33	4,17
Enseñanza	50	25	-	-	25
Sanidad	44,44	33,33	--	11,11	11,11
Turismo, restauración, ocio y cultura	28,57	28,57	21,43	14,29	7,14
Transporte y logística	30	30	30	-	10
Comercio y distribución	69,23	7,69	7,69	7,69	7,69
Otros servicios	100				
Alimentación	75	8,33	16,67	-	-
Automóvil	70	10	-	20	-
Farmacéutica y Cosmética	75	12,5	-	-	12,5
Otra fabricación y distribución	57,14	21,43	14,29	7,14	-
Energía, medio ambiente y reciclaje	53,85	7,69	23,08	7,69	7,69
Construcción, e inmobiliaria	77,78	11,11	11,11	-	-
Otros	-	50	50	-	-

### 2.4.7. Puesto de trabajo compartido

La jornada compartida (“job sharing”) es una práctica en la que al menos dos o más personas comparten un mismo puesto de trabajo, y se reparten por ello el horario y también las responsabilidades, el salario y las vacaciones.

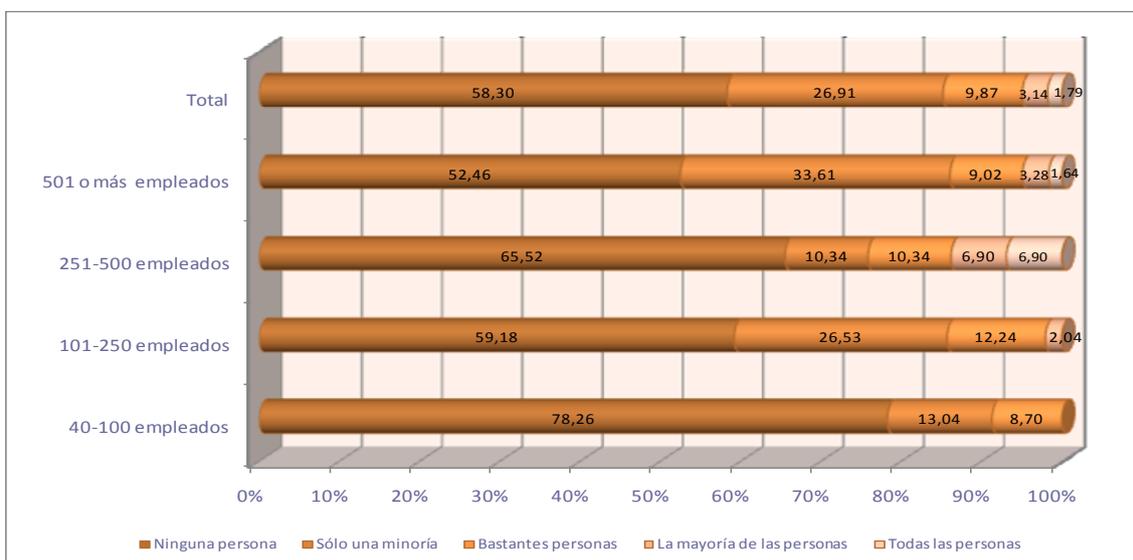
Como muestra el gráfico 2.14, esta medida está bastante poco extendida entre las empresas de la Comunidad de Madrid. Un 58,3% señalaron que ninguna persona tiene acceso a esta medida y un 26,91% señalaron que sólo una minoría, frente a un 14,79% que señalaron que bastantes/la mayoría de las personas tienen acceso a ella.

**Gráfico 2.14.** Puesto de trabajo compartido.



Aunque la jornada compartida se utiliza poco, nuevamente, es en las empresas grandes en donde tiende a utilizarse relativamente más. Por ejemplo, entre las empresas de 40 a 100 trabajadores un 78,26% declara que ninguna persona tiene acceso a esta práctica, mientras que este dato es del 52,46% entre las empresas de más de 500 trabajadores.

**Gráfico 2.15.** Puesto de trabajo compartido según el tamaño de la empresa.



Por sectores, y aunque la tónica general es que pocos trabajadores tienen acceso a esta práctica, existe bastante diversidad. Así, en un extremo, los sectores farmacéutico y “otros servicios” obtienen un 100% de respuestas que señalaban que “ninguna persona” tiene acceso al puesto de trabajo compartido. Mientras que otros sectores, como la sanidad, la enseñanza o el turismo/restauración/ocio/cultura obtienen porcentajes relevantes en “bastantes personas” o “la mayoría de las personas”.

**Tabla 2.9.** Puesto de trabajo compartido por sectores

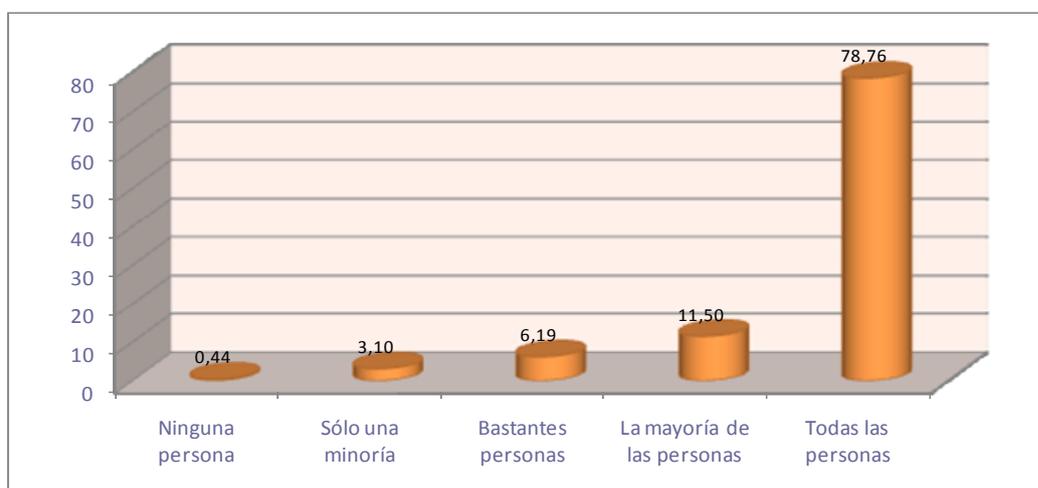
	Ninguna persona	Sólo una minoría	Bastantes personas	La mayoría de las personas	Todas las personas
Banca y finanzas	65,22	21,74	8,70	4,35	-
Comunicación, Publicidad y marketing	52,63	38,86	-	5,26	5,26
Informática, Telecomunicaciones, I+D	48,39	32,26	12,90	3,23	3,23
Consultoría, auditoría y bufetes	65,38	34,62	-	-	-
Enseñanza	40	20	20	20	-
Sanidad	22,22	33,33	22,22	22,22	-
Turismo, restauración, ocio y cultura	28,57	28,57	35,71	-	7,14
Transporte y logística	66,67	22,22	-	11,11	-
Comercio y distribución	61,54	23,08	15,38	-	-
Otros servicios	100	-	-	-	-
Alimentación	75	16,67	-	-	8,33
Automóvil	50	50	-	-	-
Farmacéutica y Cosmética	100	-	-	-	-
Otra fabricación y distribución	46,15	30,77	23,08	-	-
Energía, medio ambiente y reciclaje	66,67	16,67	16,67	-	-
Construcción, e inmobiliaria	66,67	33,33	-	-	-
Otros	80	-	20	-	-

#### 2.4.8. Abandonar el puesto de trabajo por una emergencia familiar.

Esta medida constituye un tipo de permiso que permite que la persona pueda ausentarse de su puesto de trabajo por una emergencia, sin necesidad de justificar dicha ausencia con anterioridad, y sin que esta ausencia influya en su posterior remuneración.

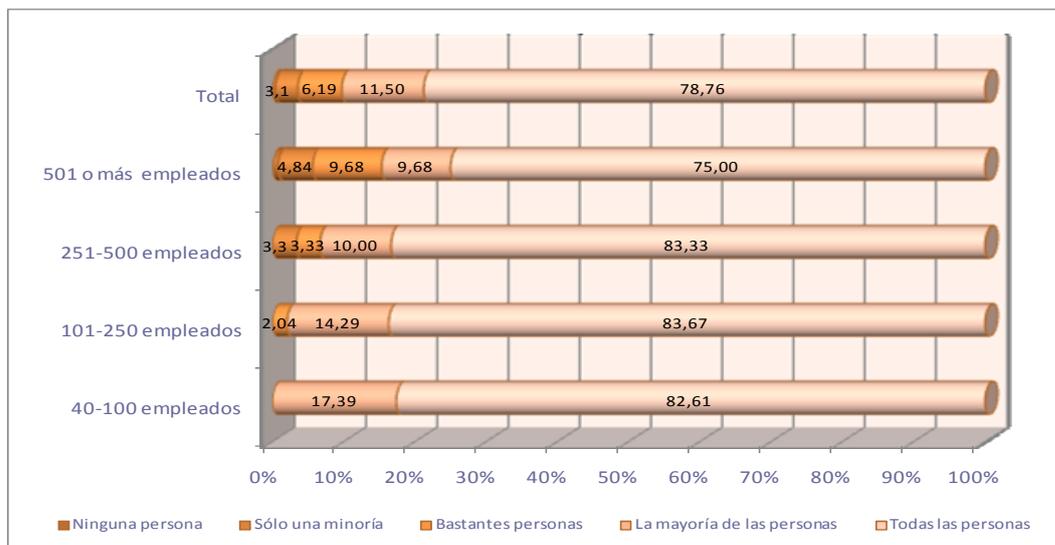
Como se vio anteriormente en la tabla 2.2, esta práctica es la más accesible a los trabajadores de todas las consideradas en la encuesta, y es que ésta es una de las prácticas más básicas de entre todas las que favorecen la conciliación. Por ello, como se puede ver en el gráfico 2.16, un 78,76% de las empresas indicaron que “abandonar el puesto de trabajo por una emergencia familiar” está disponible para todos sus empleados, un 11,5% que está disponible para la mayoría de los empleados y un 6,19% que está disponible para bastantes de ellos.

**Gráfico 2.16.** Abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar.



Esta práctica de conciliación se utiliza ampliamente en todo tipo de organizaciones, sean éstas grandes o pequeñas, lo cual no debe extrañar, dada la naturaleza básica o de mínimo imprescindible que tiene esta práctica. Por ello, en el gráfico 2.17 no se observan grandes diferencias en cuanto a la accesibilidad a “abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar”.

**Gráfico 2.17.** Abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar según el tamaño de la empresa.



De igual modo, no existen grandes diferencias entre sectores, asumiéndose esta práctica de forma generalizada. En cualquier caso, se pueden destacar los casos de farmacia/cosmética (tienen acceso a esta práctica “todas las personas” en el 100% de casos); banca y finanzas (95,45%); e informática/telecomunicaciones/I+D (93,55%).

**Tabla 2.10.** Abandonar el lugar de trabajo por una emergencia por sectores

	Ninguna persona	Sólo una minoría	Bastantes personas	La mayoría de las personas	Todas las personas
Banca y finanzas	-	-	4,55	-	95,45
Comunicación, Publicidad y marketing	-	-	15,79	26,32	57,89
Informática, Telecomunicaciones, I+D	-	-	-	6,45	93,55
Consultoría, auditoría y bufetes	-	7,69	-	11,54	80,77
Enseñanza	-	-	-	40	60
Sanidad	-	-	-	11,11	88,89
Turismo, restauración, ocio y cultura	-	7,14	14,29	14,29	71,43
Transporte y logística	-	-	30	10	60
Comercio y distribución	7,69	7,69	7,69	7,69	69,23
Otros servicios	-	-	-	50	50
Alimentación	-	-	8,33	8,33	83,33
Automóvil	-	-	10	10	80
Farmacéutica y Cosmética	-	-	-	-	100
Otra fabricación y distribución	-	-	7,14	-	92,86
Energía, medio ambiente y reciclaje	-	7,14	-	14,29	78,57
Construcción, e inmobiliaria	-	11,11	11,11	33,33	44,44
Otros	-	20	-	20	60

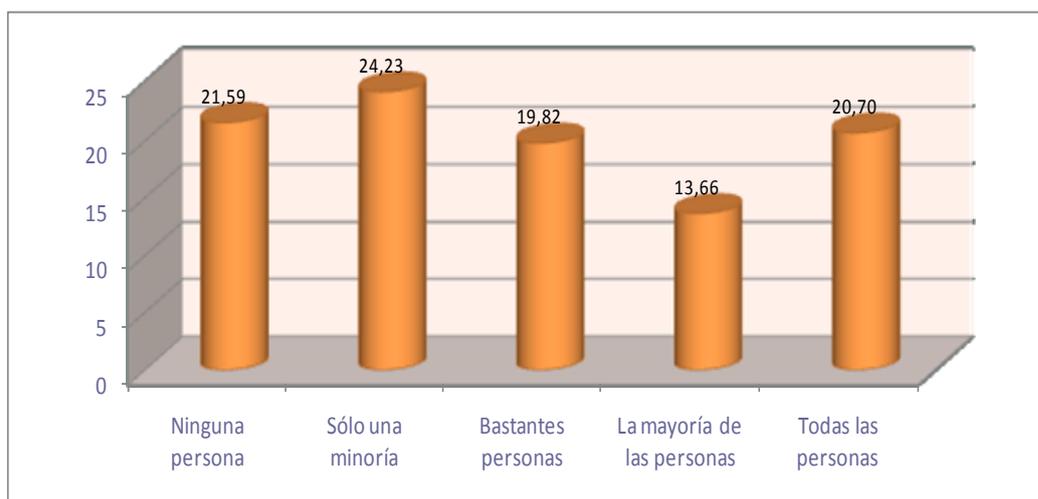
## 2.5. Horarios que favorecen la conciliación

### 2.5.1. Jornada laboral intensiva

La jornada intensiva se puede establecer durante algunas épocas del año: en verano, cuando la producción es más baja, durante el período de vacaciones escolares; o incluso durante todo el año<sup>19</sup>.

Los resultados a esta pregunta presentan un cierto grado de uniformidad a lo largo de todas las categorías posibles de respuesta. En un 45,82% de las organizaciones ninguna (21,59%) o sólo una minoría (24,23%) de personas tienen acceso a la jornada intensiva, mientras que en un 54,18% de empresas se dan niveles mayores de acceso a esta práctica (“todas las personas” el 20,70%; la mayoría de las personas el 13,66%; y bastantes personas el 19,82%).

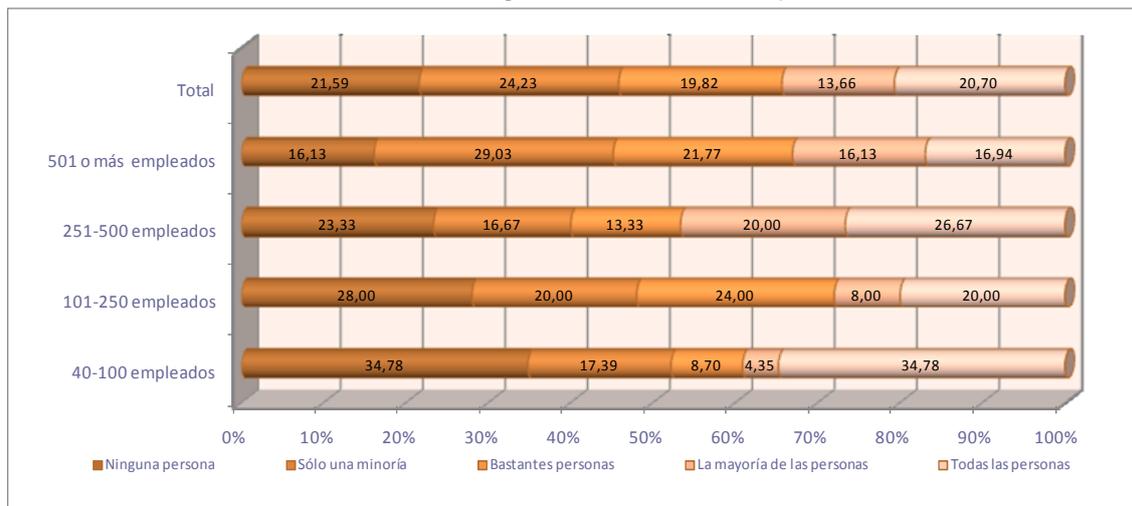
**Gráfico 2.18.** Jornada laboral intensiva.



Por lo que respecta al tamaño de las empresas (gráfico 2.19), no se observa ninguna relación entre el tamaño de las mismas y el acceso de los trabajadores al uso de la jornada continua.

Tampoco se aprecian grandes diferencias por sectores en la accesibilidad a la jornada continua (véase tabla 2.11). No obstante se pueden destacar, por su mayor accesibilidad, los casos de sanidad (un 77,7% de las contestaciones afirmaban que “bastantes”, “la mayoría” o “todas las personas” tienen acceso a este tipo de práctica), banca y finanzas (un 69,56%), y energía/medio ambiente/reciclaje (un 64,28%). En el otro extremo se sitúa el sector del automóvil, en donde en el 80% de los casos “ninguna persona” o “sólo una minoría” tenían acceso a la jornada continua.

<sup>19</sup> Como Iberdrola, en donde desde 2007 se aplica la jornada intensiva durante todo el año, con una jornada laboral de 7:30 de la mañana a 15:30 horas, siempre con una horquilla de entrada o salida de 24 minutos. La jornada intensiva es para todos sus empleados en España, unos 9.000, quedando excluidos los profesionales fuera de convenio, entre los que se encuentran los altos directivos, los directores de área y de división (en total, unas 400 personas).

**Gráfico 2.19.** Jornada laboral intensiva según el tamaño de la empresa.**Tabla 2.11.** Jornada laboral intensiva por sectores

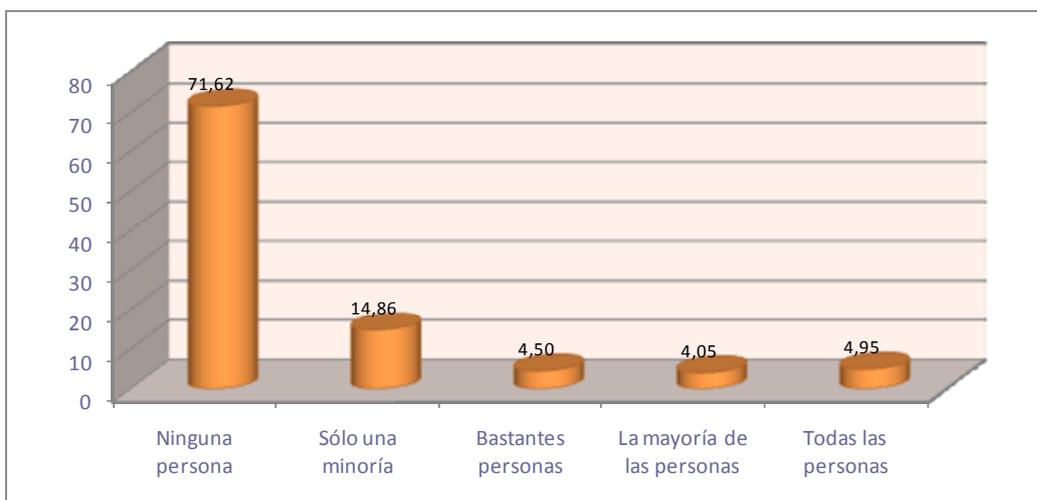
	Ninguna persona	Sólo una minoría	Bastantes personas	La mayoría de las personas	Todas las personas
Banca y finanzas	4,35	26,09	30,43	13,04	26,09
Comunicación, Publicidad y marketing	15,79	21,05	15,79	26,32	21,05
Informática, Telecomunicaciones, I+D	20	20	13,33	10	36,67
Consultoría, auditoría y bufetes	38,46	23,08	11,54	7,69	19,23
Enseñanza	20	20	-	40	20
Sanidad	22,22	-	11,11	33,33	33,33
Turismo, restauración, ocio y cultura	7,14	50	14,29	14,29	14,29
Transporte y logística	20	30	20	30	-
Comercio y distribución	28,57	21,43	28,57	-	21,43
Otros servicios	-	75	-	-	25
Alimentación	25	16,67	25	16,67	16,67
Automóvil	60	20	20	-	-
Farmacéutica y Cosmética	37,5	37,5	12,5	-	12,5
Otra fabricación y distribución	28,57	7,14	42,86	14,29	7,14
Energía, medio ambiente y reciclaje	7,14	28,57	28,57	-	35,71
Construcción, e inmobiliaria	11,11	33,33	22,22	11,11	22,22
Otros	20	20	20	40	-

### 2.5.2. Semana laboral comprimida.

Esta práctica de conciliación consiste normalmente en que los empleados trabajan más horas al día, pero menos días a la semana. Un ejemplo sería una jornada semanal de 4 días de 10 horas.

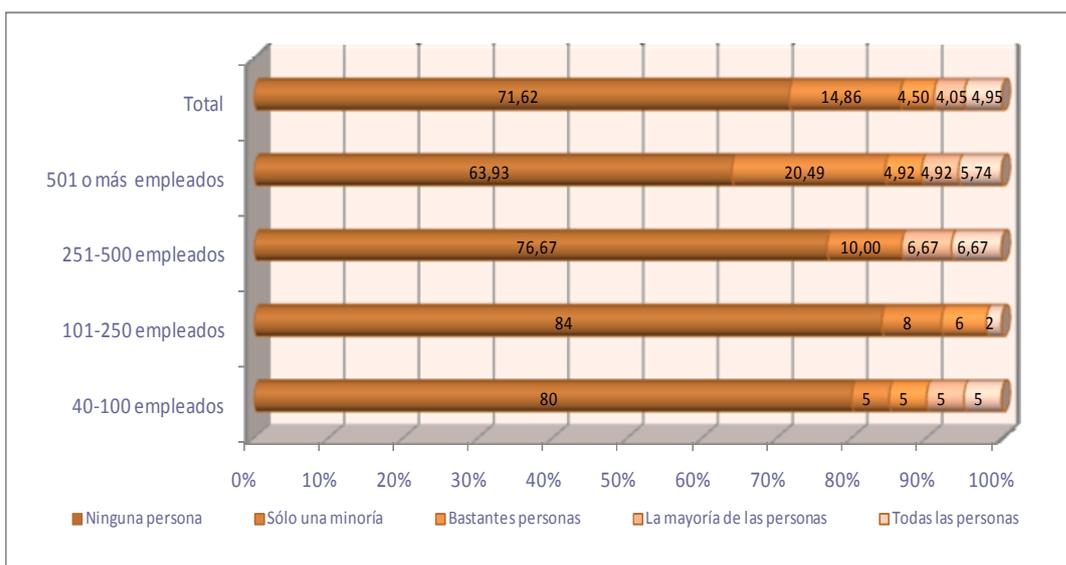
Como se puede ver en el gráfico 2.20, en la gran mayoría de las empresas de la Comunidad de Madrid no se utiliza la semana laboral comprimida: en el 71,62% de las organizaciones encuestadas ninguna persona tiene acceso a la semana laboral comprimida, y en el 14,86% de las empresas sólo en una minoría de trabajadores tiene acceso a ella.

**Gráfico 2.20.-** Semana laboral comprimida.



En muy pocas empresas de la Comunidad de Madrid se utiliza la semana laboral comprimida, y esto sucede para todos los tamaños de empresa y para todos los sectores, tal y como se puede ver en el gráfico 2.21 y en la tabla 2.12.

**Gráfico 2.21.** Semana laboral comprimida según el tamaño de la empresa.



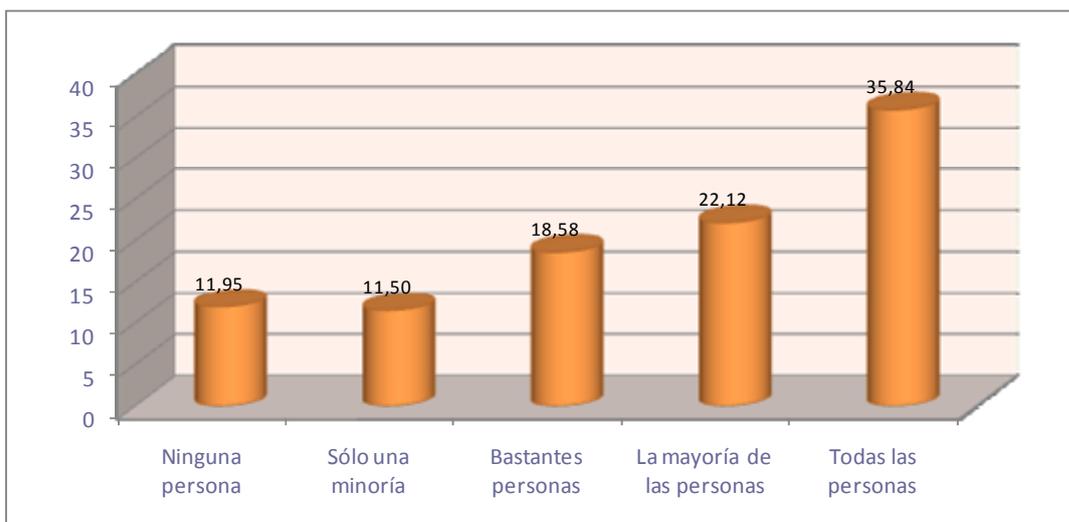
**Tabla 2.12.** Semana laboral comprimida por sectores

	Ninguna persona	Sólo una minoría	Bastantes personas	La mayoría de las personas	Todas las personas
Banca y finanzas	73,91	8,70	4,35	8,70	4,35
Comunicación, Publicidad y marketing	66,67	11,11	11,11	5,56	5,56
Informática, Telecomunicaciones, I+D	75,86	10,34	3,43	3,43	6,90
Consultoría, auditoría y bufetes	76,92	19,23	-	-	3,85
Enseñanza	100	-	-	-	-
Sanidad	66,67	22,22	-	-	11,11
Turismo, restauración, ocio y cultura	50	21,43	28,57	-	-
Transporte y logística	80	20	-	-	-
Comercio y distribución	76,92	7,69	-	7,69	7,69
Otros servicios	66,67	-	-	-	33,33
Alimentación	50	16,67	-	16,67	16,67
Automóvil	100	-	-	-	-
Farmacéutica y Cosmética	75	-	-	12,5	12,5
Otra fabricación y distribución	85,71	14,29	-	-	-
Energía, medio ambiente y reciclaje	61,54	23,08	15,38	-	-
Construcción, e inmobiliaria	55,556	33,33	-	11,11	-
Otros	40	60	-	-	-

### 2.5.3. Viernes por la tarde no laborable.

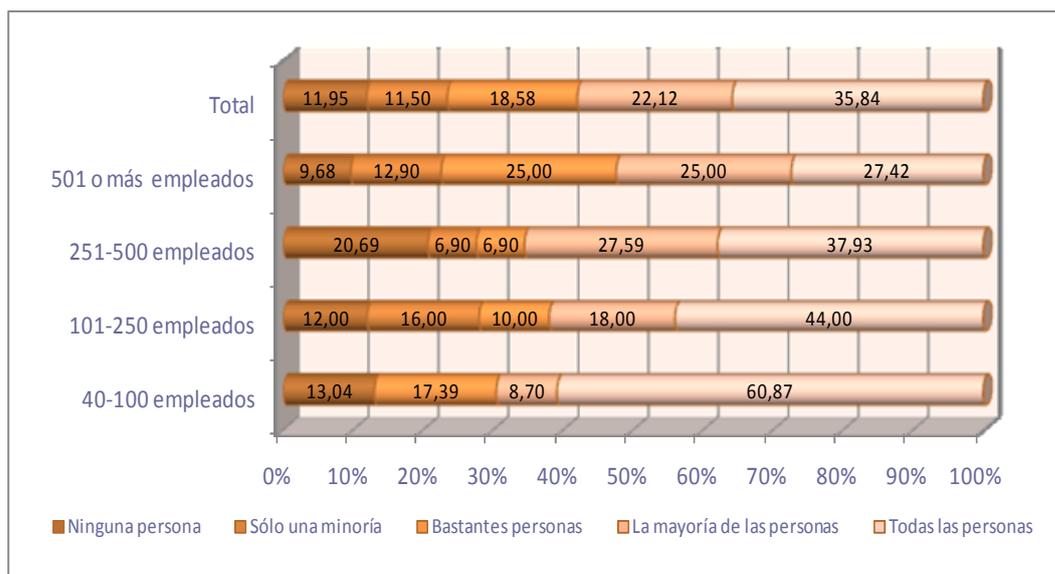
Como se comentó anteriormente, una de las prácticas favorables a la conciliación que se puede estar extendiendo en los últimos años es la de hacer no laborables los viernes por la tarde. Y algo así parecen confirmar los resultados a esta pregunta obtenidos en la encuesta. Un 76,54% de los directivos/as de recursos humanos encuestados sostienen que en sus empresas tienen acceso a tener libre el viernes por la tarde todas las personas (35,84%), la mayoría de las personas (22,12%) o bastantes personas (18,58%).

**Gráfico 2.22.** Viernes por la tarde no laborable.



También se observa que, en alguna medida, el acceso de los trabajadores a los viernes por la tarde no laborales tiende a ser mayor cuanto menor es el tamaño de la empresa (véase el gráfico 2.23).

Y cuando se distingue por sectores (tabla 2.23) se observa que esta práctica está bastante extendida entre todos ellos, si bien se puede destacar la alta accesibilidad de los trabajadores a esta práctica en farmacia y cosmética (87,5% si se suman los porcentajes de respuesta de “la mayoría de las personas” y “todas las personas”); banca y finanzas (86,36%); y consultoría/auditoría/bufetes (84,62%).

**Gráfico 2.23.** Viernes por la tarde no laborable según el tamaño de la empresa.**Tabla 2.13.** Viernes por la tarde no laborables por sectores

	Ninguna persona	Sólo una minoría	Bastantes personas	La mayoría de las personas	Todas las personas
Banca y finanzas	-	-	13,65	36,36	50
Comunicación, Publicidad y marketing	5,26	10,53	5,26	21,05	57,89
Informática, Telecomunicaciones, I+D	16,13	6,45	22,58	29,03	25,81
Consultoría, auditoría y bufetes	3,85	7,69	3,85	30,77	53,85
Enseñanza	60	20	-	20	-
Sanidad	33,33	22,22	33,33	-	11,11
Turismo, restauración, ocio y cultura	-	30,77	38,46	15,38	15,38
Transporte y logística	30	10	30	20	10
Comercio y distribución	35,71	21,43	14,29	7,14	21,43
Otros servicios	-	-	25	-	75
Alimentación	8,33	-	25	33,33	33,33
Automóvil	20	30	20	10	20
Farmacéutica y Cosmética	12,5	-	-	12,5	75
Otra fabricación y distribución	-	21,43	21,43	28,57	28,57
Energía, medio ambiente y reciclaje	-	7,14	28,57	21,43	42,86
Construcción, e inmobiliaria	-	22,22	11,11	11,11	55,56
Otros	20	-	60	20	-

#### 2.5.4. Plan de luces apagadas a la hora de finalización de la jornada laboral.

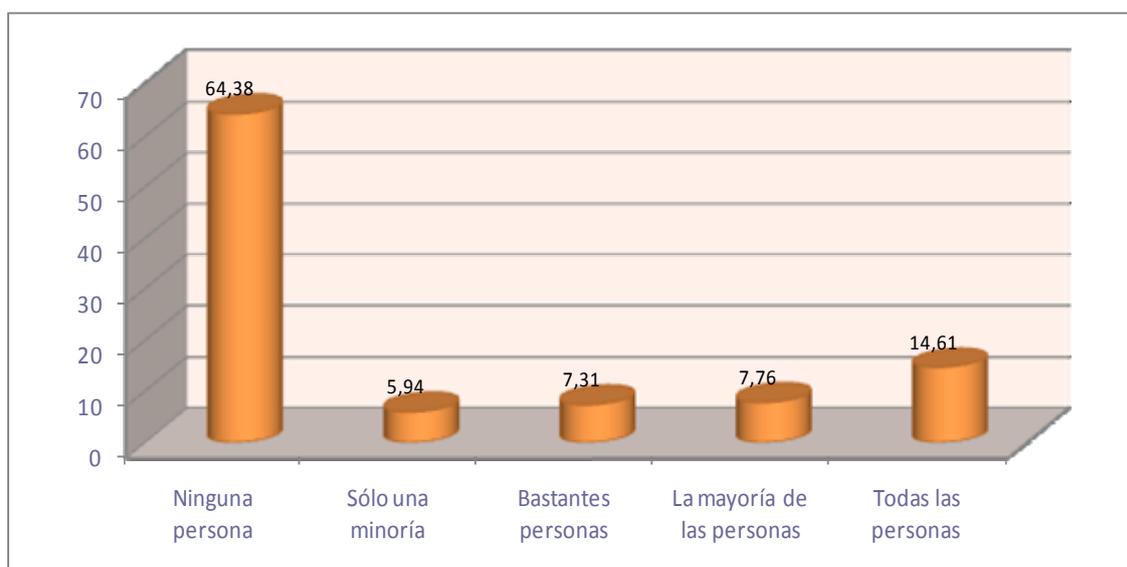
Esta es una medida destinada a fomentar que los trabajadores cumplan con sus horarios laborales, impidiendo que haya trabajadores que se queden sistemáticamente en su puesto de trabajo una vez que ha finalizado la jornada. Un “plan de luces apagadas” significa que la organización apaga las luces y desconecta los ordenadores y/o los equipos tecnológicos a la hora establecida de finalización de la jornada. En el caso de que su aplicación no fuera posible debido a la actividad económica que desarrolla la organización, ese “apagado” se puede sustituir por un seguimiento de las personas que permanecen en su puesto más de lo estipulado en su jornada laboral, para analizar la causa de esta situación.

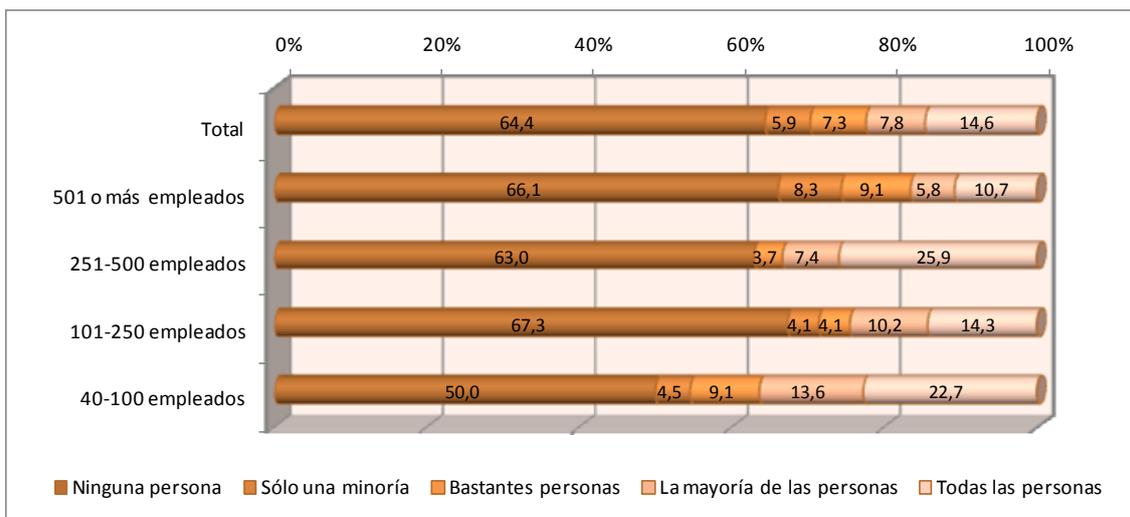
Es una medida que puede servir para corregir las largas jornadas, poco productivas, que se asocian con el modelo español de distribución del tiempo de trabajo. Requiere reconocer que más tiempo en el puesto de trabajo no significa mayor rendimiento, pues a partir de un determinado umbral de horas la concentración y el rendimiento disminuyen, al tiempo que aumentan los errores y las repeticiones.

Como se puede ver en el gráfico 2.24, es una práctica poco adoptada por las empresas (un 64,38% de las organizaciones contestaron que “ninguna persona” tenía acceso a esta práctica).

Por otra parte, no se observa que haya relación entre la accesibilidad a esta práctica y el tamaño de las empresas (gráfico 2.25). y en las organizaciones de 41 a 100 empleados es una práctica dirigida a todas las personas de la organización (60,87%), y conforme aumenta el tamaño de la organización es adoptada pero en menor medida. Y al desglosar los resultados por sectores, cabe destacar el caso del sector de la energía/medio-ambiente/reciclaje, en donde un 30,8% de las empresas afirman que el plan de luces apagadas se aplica sobre toda la plantilla.

**Gráfico 2.24.** Plan se luces apagadas a la hora de finalización de la jornada laboral.



**Gráfico 2.25.** Plan se luces apagadas a la hora de finalización de la jornada laboral según el tamaño de la empresa.**Tabla 2.14.** Plan se luces apagadas a la hora de finalización de la jornada laboral por Sectores

	Ninguna persona	Sólo una minoría	Bastantes personas	La mayoría de las personas	Todas las personas
Banca y finanzas	65,2	4,3	4,3	4,3	21,7
Comunicación, Publicidad y marketing	70,6	5,9	5,9	17,6	-
Informática, Telecomunicaciones, I+D	65,5	10,3	3,4	-	20,7
Consultoría, auditoría y bufetes	70,8	-	4,2	4,2	20,8
Enseñanza	50,0	-	-	50,0	-
Sanidad	44,4	11,1	11,1	22,2	11,1
Turismo, restauración, ocio y cultura	42,9	7,1	28,6	7,1	14,3
Transporte y logística	80,0	10,0	10,0	-	-
Comercio y distribución	71,4	7,1	7,1	7,1	7,1
Otros servicios	75,0	-	-	-	25,0
Alimentación	75,0	-	8,3	-	16,7
Automóvil	40,0	10,0	10,0	30,0	10,0
Farmacéutica y Cosmética	75,0	-	-	12,5	12,5
Otra fabricación y distribución	71,4	7,1	-	-	21,4
Energía, medio ambiente y reciclaje	53,8	7,7	7,7	-	30,8
Construcción, e inmobiliaria	77,8	-	-	11,1	11,1
Otros	50,0	25,0	25,0	-	-

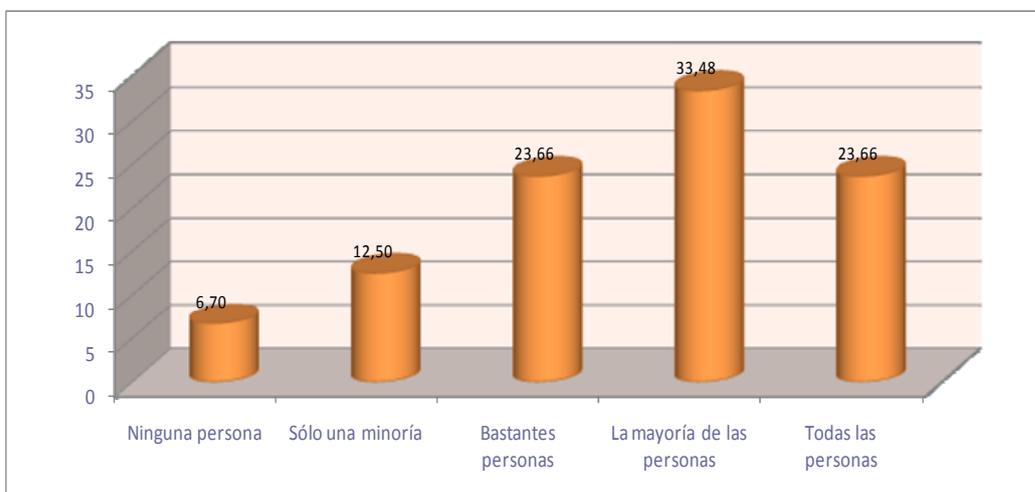
### 2.5.5. Reuniones en horarios que facilitan conciliar.

Las reuniones, como herramienta de coordinación y de gestión en toda organización, pueden tener efectos muy positivos sobre la conciliación, o todo lo contrario. Las políticas y rutinas que se siguen en relación con el establecimiento y gestión de las reuniones pueden definir parte del perfil conciliador de una empresa. Las reuniones, cuando se realizan exclusivamente dentro del horario laboral, constituye una práctica de conciliación que pretende que las personas no tengan que dedicar más horas a su actividad laboral. El establecimiento de reuniones en horarios cercanos a la salida laboral interfiere en el equilibrio de la vida familiar y profesional.

El realizar las reuniones en un horario que facilite conciliar es, además, en gran medida, una práctica de coste cero (tanto en términos de costes monetarios como organizativos). Y por ser una de las medidas más baratas y sencillas de aplicar, ésta suele ser una de las primeras prácticas de conciliación que introducen las empresas, cuando éstas inician una política de conciliación.

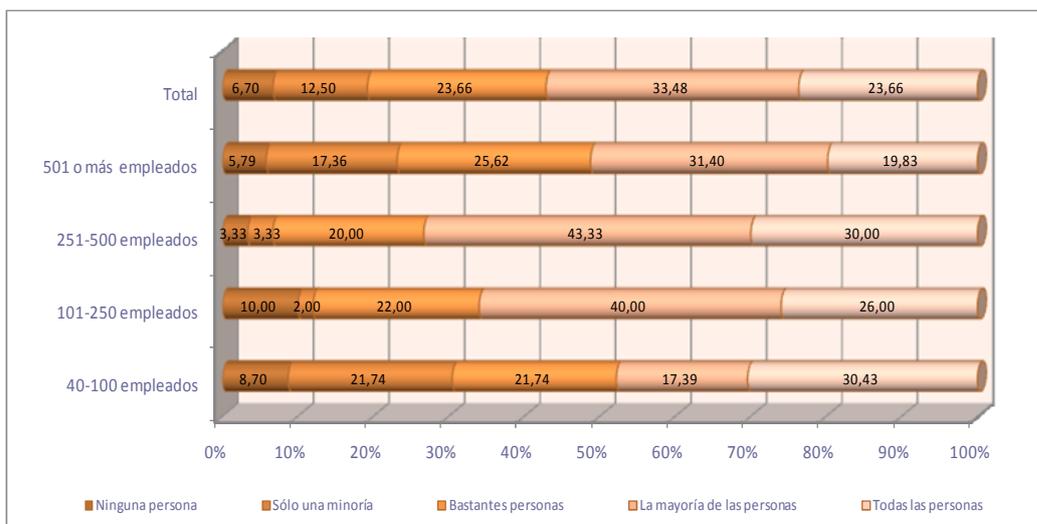
En el gráfico 2.26 parece que se confirma esta idea para la Comunidad de Madrid: la mayoría de las empresas encuestadas afirman que sus trabajadores tienen acceso a reuniones en horarios que facilitan la conciliación. En efecto, un 23,66% de directivos de recursos humanos sostiene que en sus empresas “bastantes personas” tienen acceso a esta práctica; y este porcentaje es de 33,48% para la opción “la mayoría de personas” y del 23,66% para “todas las personas”.

**Gráfico 2.26.** Reuniones en horarios que facilitan conciliar.



Como muestra el gráfico 2.27, al considerar el tamaño de la empresa no se aprecian grandes diferencias en el acceso de los trabajadores a reuniones en horarios que facilitan la conciliación.

A su vez, por sectores (tabla 2.15), destacan los casos de farmacia/cosmética (en el 62,5% de los casos tienen acceso “todas las personas” a esta práctica y en un 12,5% “la mayoría de personas”), energía/medio ambiente/reciclaje (42,86% “todas las personas” y 21,43% “la mayoría”), y banca y finanzas (27,27% “todas las personas” y 45,45 “la mayoría”).

**Gráfico 2.27.** Reuniones en horarios que facilitan conciliar según el tamaño de la empresa.**Tabla 2.15.** Reuniones en horarios que facilitan conciliar por sectores

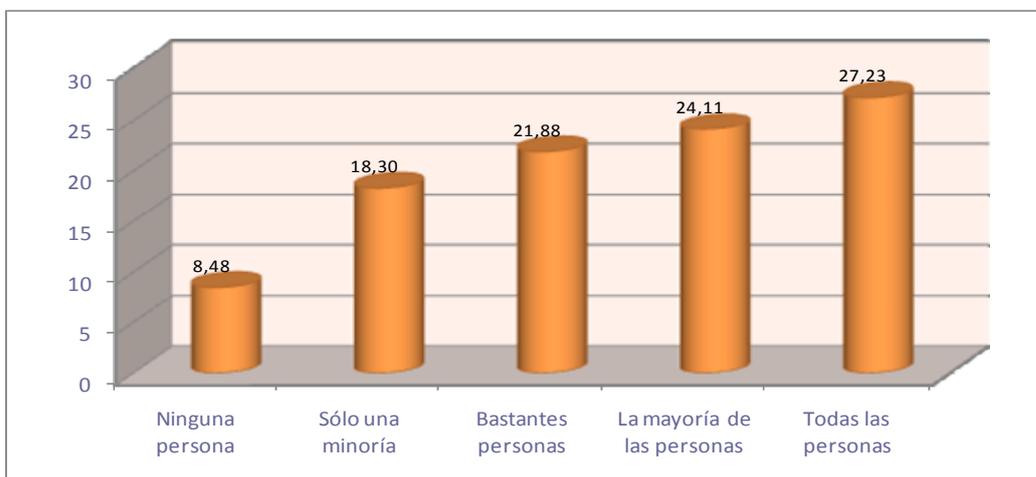
	Ninguna persona	Sólo una minoría	Bastantes personas	La mayoría de las personas	Todas las personas
Banca y finanzas	-	9,09	18,18	45,45	27,27
Comunicación, Publicidad y marketing	21,05	21,05	15,79	31,58	10,53
Informática, Telecomunicaciones, I+D	-	13,33	26,67	26,67	33,33
Consultoría, auditoría y bufetes	3,85	11,54	23,08	30,77	30,77
Enseñanza	-	20	-	60	20
Sanidad	33,33	-	11,11	33,33	22,22
Turismo, restauración, ocio y cultura	-	35,71	35,71	21,43	7,14
Transporte y logística	-	22,22	22,22	55,56	-
Comercio y distribución	7,69	15,38	38,46	23,08	15,38
Otros servicios	-	25	25	50	-
Alimentación	25	8,33	-	41,67	25
Automóvil	20	-	10	60	10
Farmacéutica y Cosmética	-	-	25	12,5	62,5
Otra fabricación y distribución	-	14,29	35,71	28,57	21,43
Energía, medio ambiente y reciclaje	7,14	-	28,57	21,43	42,86
Construcción, e inmobiliaria	-	-	44,44	44,44	11,11
Otros	-	20	40	20	20

### 2.5.6. Cursos o máster de formación en horarios que facilitan conciliar.

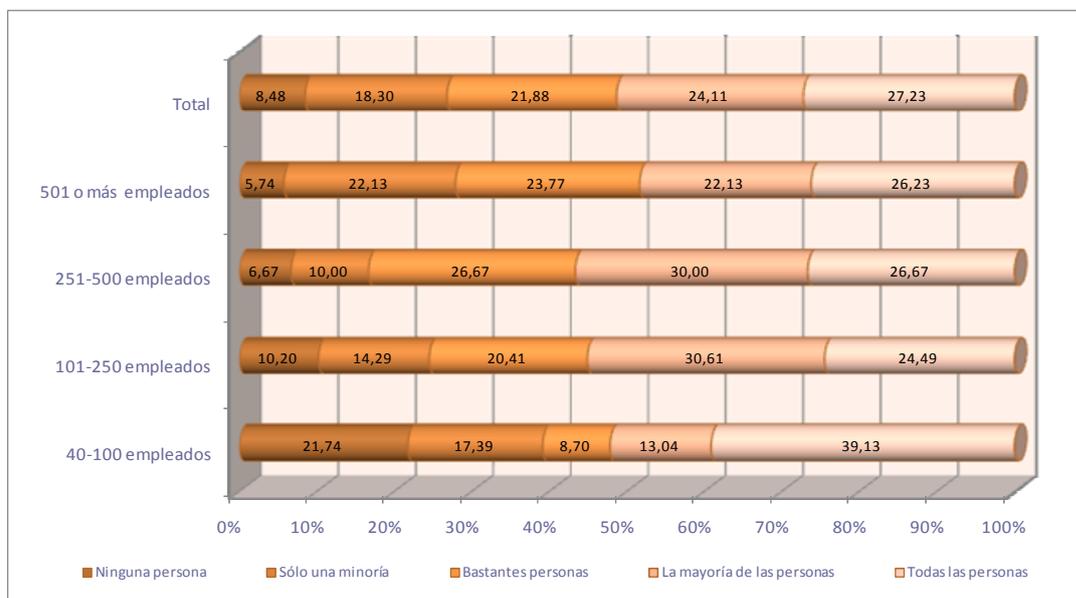
Esta práctica consiste en que la formación, con carácter general, se realiza dentro de las horas de trabajo; o cuando esto no es posible porque se requiere la asistencia a cursos o máster que se celebran fuera de horas de jornada, existe un régimen de compensación por formación de larga duración realizada fuera de jornada laboral. En España es muy posible que no siempre se disponga de ese sistema de compensación o de la predisposición para mantener un equilibrio entre los objetivos formativos y/o de desarrollo y la necesidad de conciliar que tienen las personas.

En la pregunta sobre este tema que incorpora el cuestionario se pregunta sólo sobre la cuestión de los horarios (“cursos o máster de formación en horarios que facilitan conciliar”), y el resultado es bastante uniforme en todas las categorías de respuesta, salvo en la de “ninguna persona”, donde, es menor que en el resto.

**Gráfico 2.28.** Cursos o máster de formación en horarios que facilitan conciliar.



Según el tamaño de la empresa (gráfico 2.29) no se observan grandes diferencias, y según el sector (tabla 2.16), impartir la formación dentro del horario laboral es una posibilidad a la que tienen acceso sobre todo los trabajadores de banca y finanzas, energía/medio ambiente/reciclaje, informática/telecomunicaciones/I+D y alimentación.

**Gráfico 2.29.** Cursos o máster de formación en horarios que facilitan conciliar según el tamaño de la empresa.**Tabla 2.16.** Cursos o máster de Formación en horarios que facilitan conciliar por Sectores

	Ninguna persona	Sólo una minoría	Bastantes personas	La mayoría de las personas	Todas las personas
Banca y finanzas	-	9,09	9,09	31,82	50
Comunicación, Publicidad y marketing	21,05	26,32	26,32	21,05	5,26
Informática, Telecomunicaciones, I+D	6,45	12,90	19,35	35,48	25,81
Consultoría, auditoría y asesoramiento legal	15,38	-	26,92	30,77	26,92
Enseñanza	40	-	20	40	-
Sanidad	11,11	22,22	22,22	22,22	22,22
Turismo, restauración, ocio y cultura	7,14	28,57	28,57	7,14	28,57
Transporte y logística	10	20	30	30	10
Comercio y distribución	16,67	25	25	16,67	16,67
Otros servicios	-	50	-	25	25
Alimentación	-	16,67	25	16,67	41,67
Automóvil	10	30	10	10	40
Farmacéutica y Cosmética	-	-	62,5	-	37,5
Otra fabricación y distribución	-	35,71	14,29	14,29	35,71
Energía, medio ambiente y reciclaje	7,69	15,38	15,38	15,38	46,15
Construcción, e inmobiliaria	-	33,33	33,33	33,33	-
Otros	-	40	-	60	-

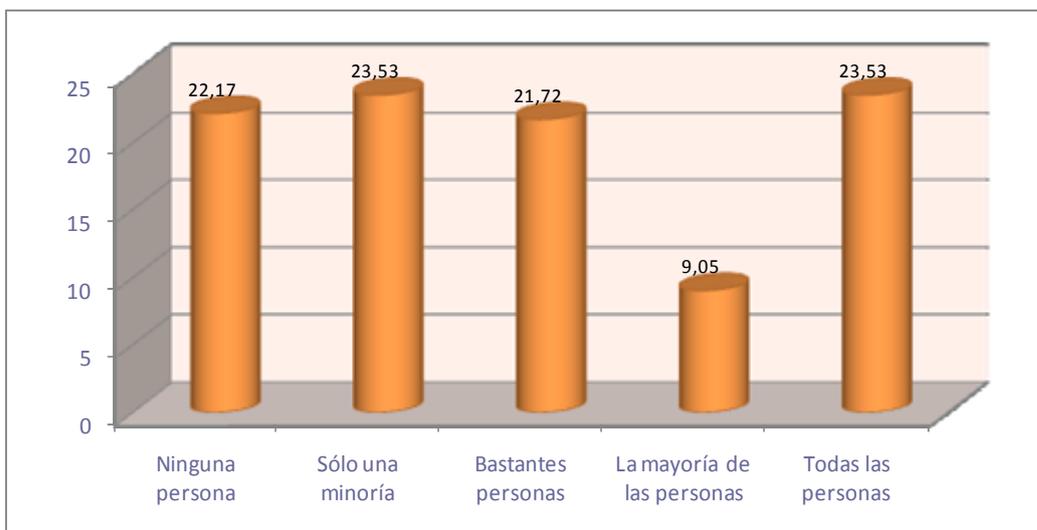
## 2.6. Flexibilidad en el lugar de trabajo

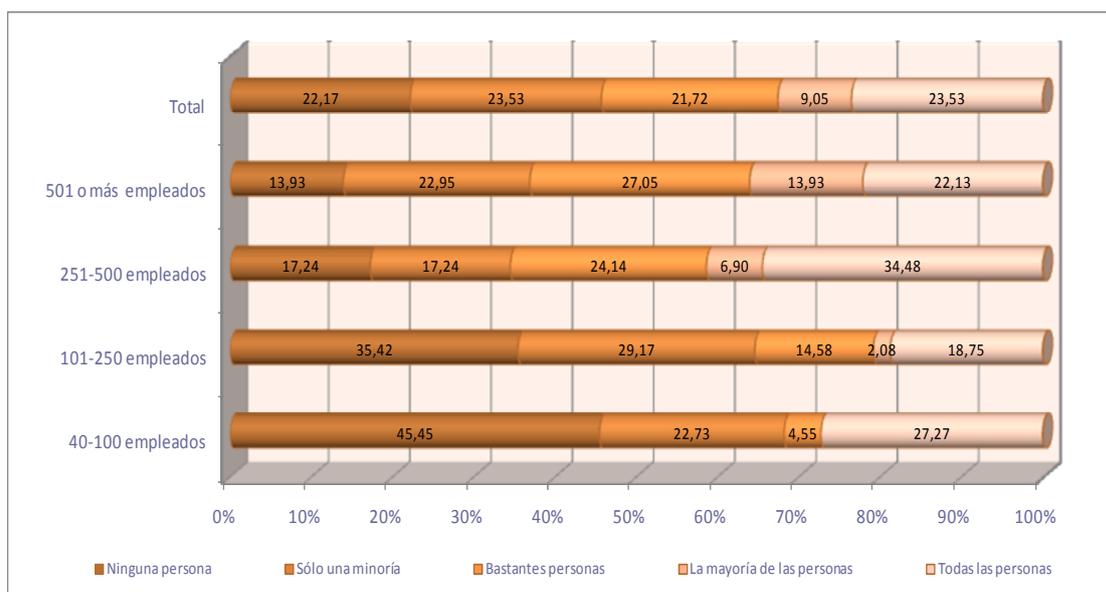
### 2.6.1. Videoconferencias

Los empleados pueden celebrar reuniones por videoconferencia con colegas, socios, jefes, colaboradores, clientes, proveedores, etc. que estén en otras ciudades, y así evitar viajes. La utilización de las nuevas tecnologías de la información es clave para esta actividad, la cual permite a las personas ahorrar tiempo y a las empresas ahorrar costes.

Como se puede ver en el gráfico 2.30, el uso de las videoconferencias no está por el momento totalmente extendido entre las empresas de la Comunidad de Madrid. En cualquier caso, el margen para utilizar esta tecnología viene también muy determinado por el tipo de actividad que realiza la empresa. Y así, se observa (tabla 2.17) que los empleados tienen un alto grado de acceso a las videoconferencias en los sectores de informática/telecomunicaciones/I+D, energía/medio ambiente/reciclaje, alimentación y farmacéutica/cosmética.

**Gráfico 2.30.** Videoconferencias



**Gráfico 2.31.** Videoconferencias según el tamaño de la empresa.**Tabla 2.17.** Videoconferencias por sectores

	Ninguna persona	Sólo una minoría	Bastantes personas	La mayoría de las personas	Todas las personas
Banca y finanzas	9,09	22,73	27,27	13,64	27,27
Comunicación, Publicidad y marketing	31,58	42,11	10,53	5,26	10,53
Informática, Telecomunicaciones, I+D	6,67	20	16,67	13,33	43,33
Consultoría, auditoría y bufetes	19,23	15,38	23,08	3,85	38,46
Enseñanza	60	-	40	-	-
Sanidad	55,56	33,33	11,11	-	-
Turismo, restauración, ocio y cultura	42,86	21,43	21,43	7,14	7,14
Transporte y logística	30	50	10	-	10
Comercio y distribución	25	41,67	25	-	8,33
Otros servicios	25	25	25	25	-
Alimentación	16,67	16,67	8,33	25	33,33
Automóvil	44,44	22,22	11,11	11,11	11,11
Farmacéutica y Cosmética	-	-	25	37,50	37,50
Otra fabricación y distribución	14,29	21,43	50	-	14,29
Energía, medio ambiente y reciclaje	7,69	15,38	23,08	7,69	46,15
Construcción, e inmobiliaria	25	37,5	25	12,5	-
Otros	40	-	40	-	20

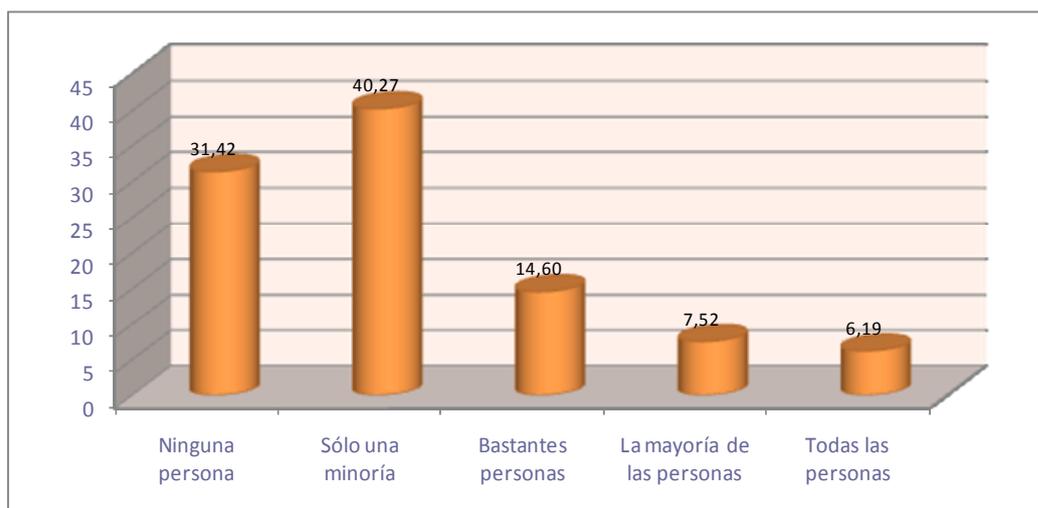
## 2.6.2. Posibilidad de cumplir con su jornada de trabajo de forma no presencial (teletrabajo) proporcionando los recursos necesarios (ADSL, portátil, etc.)

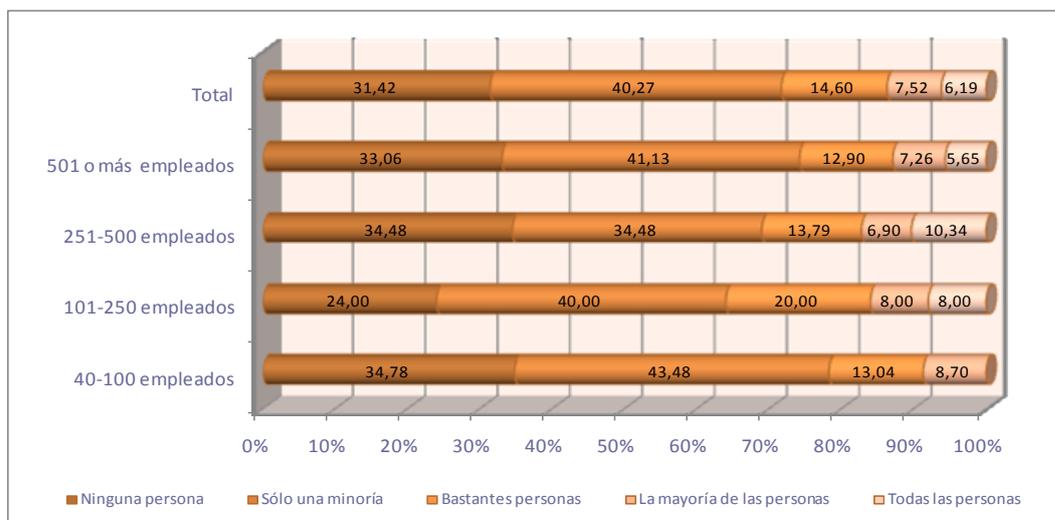
El teletrabajo permite que las personas desempeñen su actividad en una localización geográficamente distanciada de la ubicación de la empresa. Para que pueda hablarse de teletrabajo debe haber una perfecta conexión telemática con la propia organización; que permita a la persona recibir y enviar información y un conocimiento exhaustivo de lo que sucede o repercute en tiempo real. Esta medida de apoyo a la conciliación está basada en la distribución negociada del tiempo de trabajo entre el centro de trabajo y el domicilio de la persona. La flexibilidad espacial puede adoptar diferentes modalidades, como por ejemplo las dos siguientes:

- *Jornada Distribuida Continua.* Desarrollo del 75% de la jornada en el centro de trabajo y el 25% en el domicilio particular.
- *Jornada de Distribución Discontinua.* Desarrollo del 100% de la jornada en el domicilio personal durante un período determinado (ejemplo: dos meses al año) y el resto en el lugar de trabajo.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, en la Comunidad de Madrid son pocos los trabajadores que tienen acceso al teletrabajo (el 31,42% de las empresas contestó que “ninguna personas” tiene acceso al teletrabajo y el 40,27% contestó que “sólo una minoría”). De ese resultado general se separan informática/telecomunicaciones/I+D y consultoría/auditoría/bufetes, en donde se presentan niveles de accesibilidad de los trabajadores al teletrabajo bastante superiores al resto.

**Gráfico 2.32.** Posibilidad de cumplir con su jornada de trabajo de forma no presencial (Teletrabajo) proporcionando los recursos necesarios (ADSL, portátil, etc.)



**Gráfico 2.33.** Teletrabajo según el tamaño de la empresa.**Tabla 2.18.** Posibilidad de cumplir con su jornada de trabajo de forma no presencial (teletrabajo) proporcionando los recursos necesarios (ADSL, portátil, etc.) por sectores.

	Ninguna persona	Sólo una minoría	Bastantes personas	La mayoría de las personas	Todas las personas
Banca y finanzas	17,39	52,17	13,04	8,7	8,7
Comunicación, Publicidad y marketing	21,05	57,89	15,79	5,26	-
Informática, Telecomunicaciones, I+D	22,58	19,35	19,35	12,90	25,81
Consultoría, auditoría y bufetes	15,38	26,92	34,62	19,23	3,85
Enseñanza	60	-	40	-	-
Sanidad	55,56	22,22	11,11	-	11,11
Turismo, restauración, ocio y cultura	35,71	50	-	14,29	-
Transporte y logística	66,67	33,33	-	-	-
Comercio y distribución	35,71	50	7,14	-	7,14
Otros servicios	25	75	-	-	-
Alimentación	33,33	50	8,33	-	8,33
Automóvil	50	50	-	-	-
Farmacéutica y Cosmética	12,50	37,50	37,50	12,50	-
Otra fabricación y distribución	38,46	53,85	7,69	-	-
Energía, medio ambiente y reciclaje	42,86	42,86	7,14	7,14	-
Construcción, e inmobiliaria	44,44	33,33	22,22	-	-
Otros	20	60	-	20	-

## 2.7. Políticas de permisos y excedencias.

### 2.7.1. Permiso de maternidad, paternidad o lactancia más allá de los que establece la ley.

Estas prácticas de conciliación consisten en que la empresa proporciona días adicionales (a tiempo completo o parcial y retribuidos por ella) a las 16 semanas de permiso de maternidad<sup>20</sup>; o a los 13 días del permiso de paternidad<sup>21</sup>; o extiende los beneficios del permiso de lactancia<sup>22</sup>, por ejemplo, permitiendo disfrutar el permiso de lactancia de forma acumulada después del permiso de maternidad.

Como se señalaba anteriormente, estas prácticas suponen un coste (organizativo y monetario) mayor que el de las medidas de trabajo flexible, por lo que suelen estar más extendidas en organizaciones en donde las condiciones de trabajo son relativamente buenas, la estabilidad en el empleo es alta, y donde la empresa está particularmente interesada en retener el talento.

Como muestra el gráfico 2.34, en la mayoría de empresas de la Comunidad de Madrid los trabajadores no tienen acceso a permisos de maternidad/paternidad/lactancia más allá de lo que exige la ley. No obstante la distribución está bastante polarizada y, en el extremo de la derecha, también aparecen porcentajes relevantes de empresas en las que todos los trabajadores tienen derecho a esta práctica.

Asimismo, como se puede ver en los gráficos 2.35 a 2.37, conforme aumenta el tamaño de las empresas aumenta considerablemente el grado de accesibilidad de los trabajadores a esta extensión de los permisos. Parece que las empresas más grandes, normalmente con departamentos de recursos humanos más desarrollados, fomentan este tipo de prácticas.

---

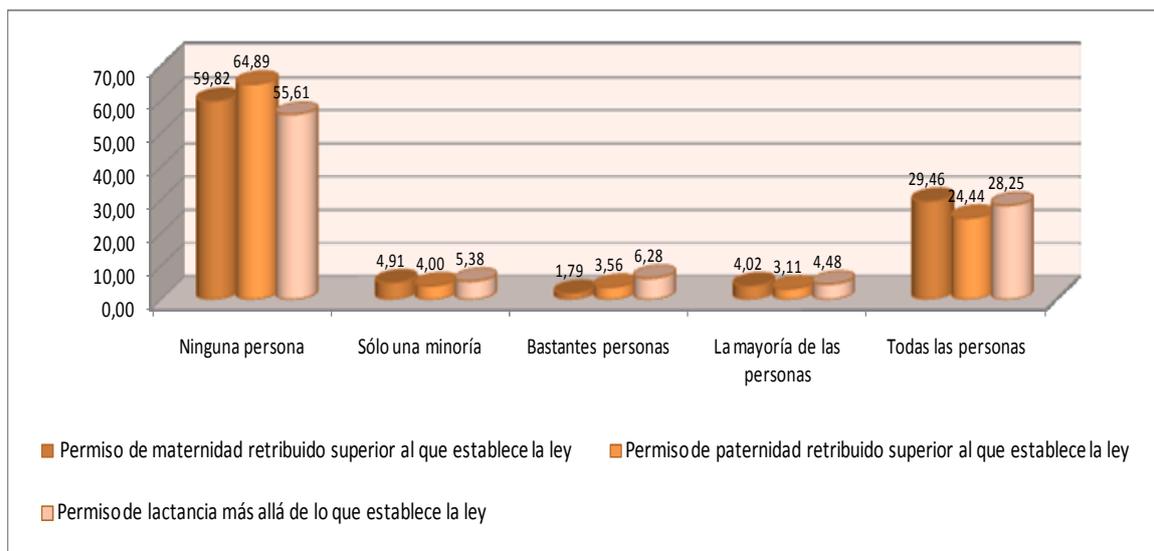
<sup>20</sup> El permiso de maternidad dura 16 semanas seguidas, 6 de ellas deben ser obligatoriamente posteriores al parto (se le suman dos semanas más por cada hijo, a partir del segundo, cuando es un parto múltiple). Dicho período puede disfrutarse en régimen de jornada completa o a tiempo parcial, si hay acuerdo con el empleador. La madre puede transferir al padre parte de su permiso, con la excepción de las seis primeras semanas inmediatamente posteriores al parto que son obligatoriamente de ella. El subsidio por maternidad asciende al 100% de la base reguladora correspondiente (tienen derecho al subsidio por maternidad tanto las trabajadoras por cuenta propia como las autónomas). Las madres trabajadoras que no acrediten el período mínimo de cotización tendrán derecho a una prestación económica por importe del 100% del IPREM (Indicador Público de Renta de Efectos Múltiples) con una duración de 42 días naturales a contar desde el parto.

<sup>21</sup> El permiso de paternidad es de 13 días ininterrumpidos (ampliables en el supuesto de parto múltiple en 2 días más por cada hijo a partir del segundo). Podrá disfrutarse a jornada completa o a jornada parcial de un mínimo del 50%, previo acuerdo entre el empresario y el trabajador. Se podrá utilizar desde el momento del nacimiento hasta inmediatamente después de finalizar el permiso de maternidad. El subsidio por paternidad asciende al 100% de la base reguladora correspondiente (de trabajadores por cuenta propia o autónomos).

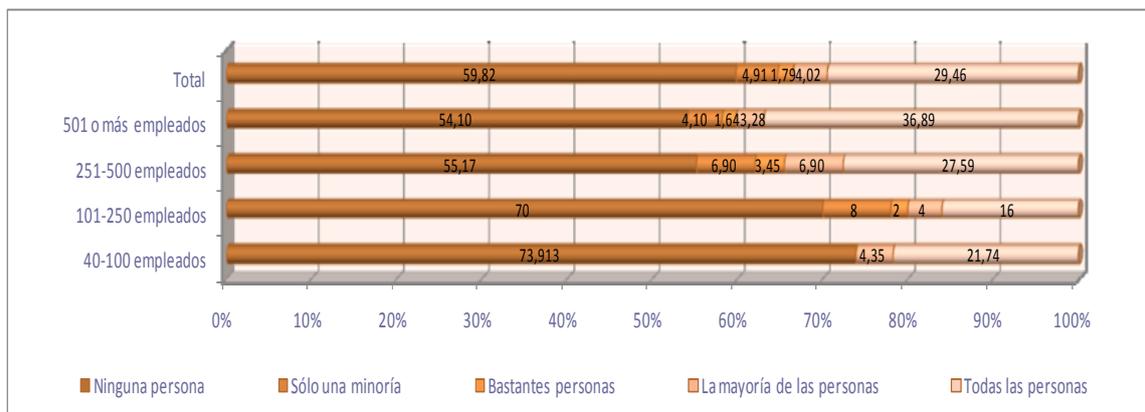
<sup>22</sup> El permiso de lactancia establece que las trabajadoras, por lactancia de un hijo menor de 9 meses, tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo (en caso de parto múltiple se incrementará proporcionalmente al número de hijos), que podrán dividir en dos fracciones. La mujer, por su voluntad, podrá sustituir este derecho por una reducción de su jornada en media hora con la misma finalidad. Este permiso podrá ser disfrutado indistintamente por la madre o el padre en caso de que ambos trabajen.

También son importantes las diferencias existentes entre sectores (tabla 2.19). Por ejemplo, en el caso del “permiso de maternidad retribuido superior al que establece la ley”, en una serie de sectores la accesibilidad de las trabajadoras a este beneficio está muy por encima de la del resto de sectores: en sanidad es del 55,56%, en alimentación del 54,55%, en banca y finanzas del 43,48% y en energía/medio-ambiente/reciclaje del 42,86%.

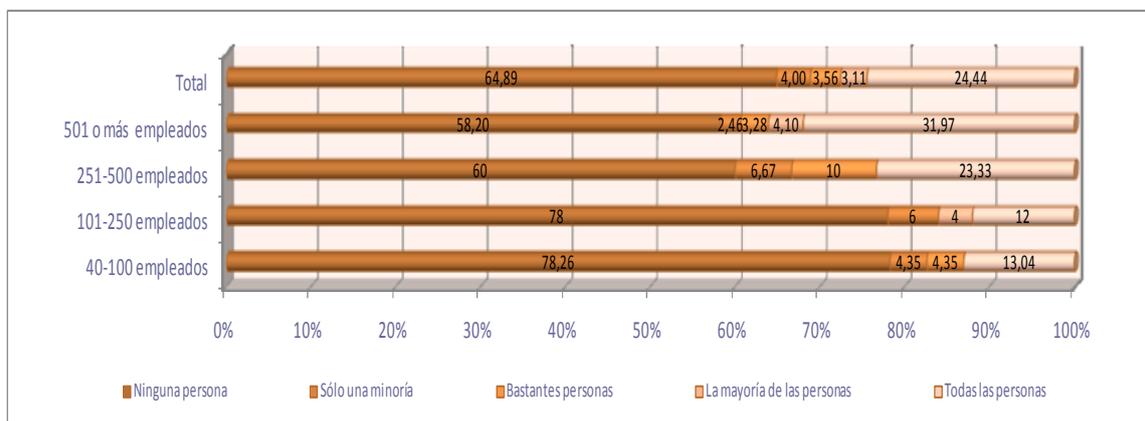
**Gráfico 2.34.** Permisos de maternidad, paternidad y lactancia.



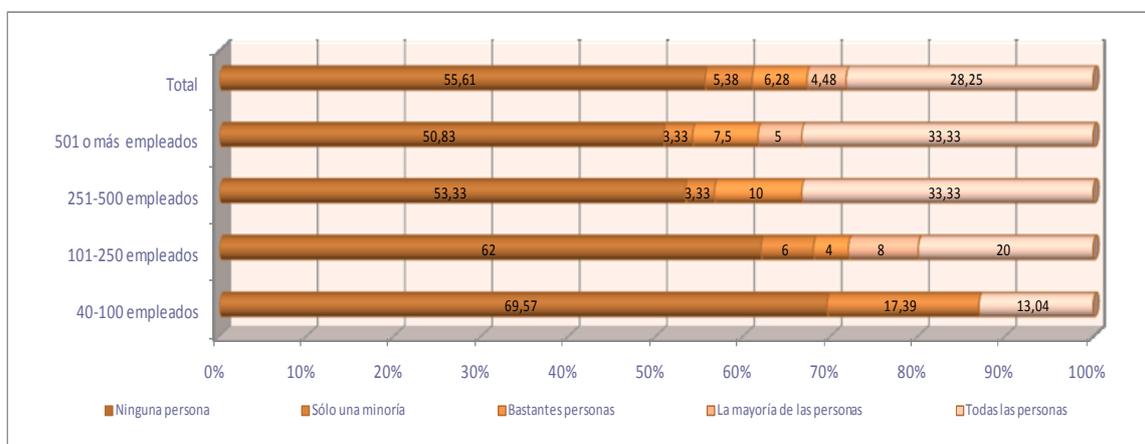
**Gráfico 2.35.** Permiso de maternidad retribuido superior al que establece la ley según el tamaño de la empresa



**Gráfico 2.36.** Permiso de paternidad retribuido superior al que establece la ley según el tamaño de la empresa



**Gráfico 2.37.** Permiso de lactancia más allá de lo que establece la ley según el tamaño de la empresa



**Tabla 2.19.** Permisos de maternidad, paternidad y de lactancia por sectores

	Ninguna persona			Sólo una minoría			Bastantes personas			La mayoría de las personas			Todas las personas		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Banca y finanzas	47,83	43,48	36,36	4,35	-	-	-	-	9,09	4,35	8,7	-	43,48	47,83	54,55
Comunicación, Publicidad y marketing	57,89	63,16	68,42	-	-	5,26	-	5,26	-	10,53	15,79	10,53	31,58	15,89	15,79
Informática, Telecomunicaciones, I+D	73,33	77,42	48,39	-	-	6,45	3,33	3,23	3,23	-	-	-	23,33	19,35	41,94
Consultoría, auditoría y asesoramiento legal	57,69	61,54	57,69	7,69	11,54	7,69	3,85	3,85	-	3,85	-	3,85	26,92	23,08	30,77
Enseñanza	100	100		-	-	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sanidad	44,44	44,44	77,78	-	-	-	-	-	-	-	-	11,11	55,56	55,56	11,11
Turismo, restauración, ocio y cultura	50	50	53,85	7,14	-	7,69	-	14,29	7,69	14,29	7,14	15,38	28,57	28,57	15,38
Transporte y logística	90	80	70	-	-	-	-	-	20	-	-	-	10	20	10
Comercio y distribución	76,92	84,62	61,54	7,69	7,69	-	-	-	15,38	7,69	-	-	7,69	7,69	23,08
Otros servicios	75	75	25	-	-	25	-	25	-	25	-	25	-	-	25
Alimentación	36,36	63,64	50	-	-	-	-	-	-	9,09	-	8,33	54,55	36,36	41,67
Automóvil	70	70	50	20	20	20	-	-	-	-	-	-	10	10	30
Farmacéutica y Cosmética	50	75	42,86	-	-	-	-	-	-	-	-	14,29	50	25	42,86
Otra fabricación y distribución	71,43	71,43	78,57	7,14	7,14	-	-	-	14,29	-	-	-	21,43	21,43	7,14
Energía, medio ambiente y reciclaje	50	64,29	42,86	-	-	-	7,14	7,14	14,29	-	7,14	7,14	42,86	21,43	35,71
Construcción, e inmobiliaria	37,5	50	62,50	25	12,5	25	-	-	-	-	-	-	37,50	37,50	12,50
Otros	40	40	20	20	20	20	20	20	40	-	-	-	20	20	20

**A**= Permiso de maternidad retribuido superior al que establece la ley

**B** = Permiso de paternidad retribuido superior al que establece la ley

**C** = Permiso de lactancia más allá de lo que establece la ley

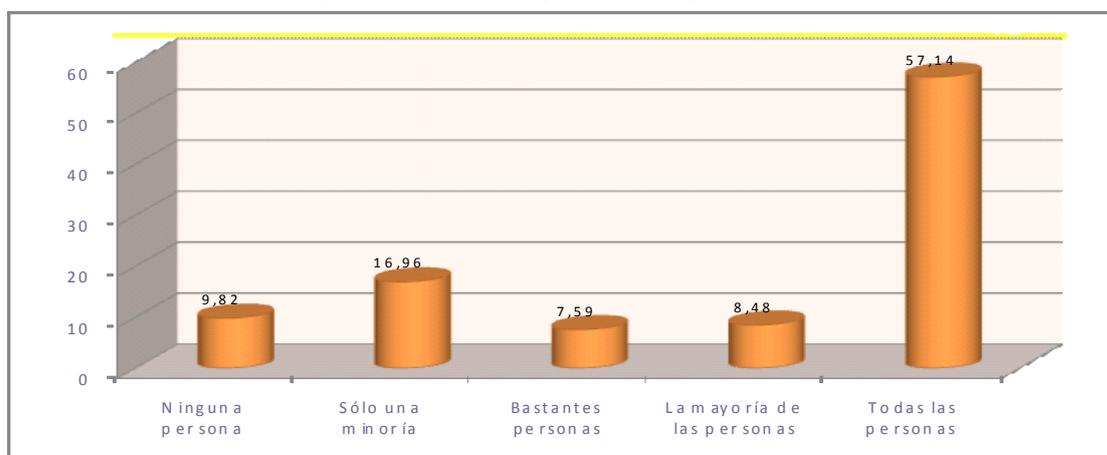
## 2.7.2. Excedencia para el cuidado de personas dependientes

La excedencia por cuidado de familiares e hijos es un derecho (Estatuto de los Trabajadores) individual de los trabajadores, hombres o mujeres. Su duración máxima es de tres años por cada hijo, y de dos para otros familiares que tengan hasta un segundo grado de consanguinidad o afinidad. El permiso computa a efectos de antigüedad. Se mantiene la reserva de su puesto de trabajo durante el primer año, y transcurrido este plazo la reserva quedará referida a un puesto de trabajo del mismo grupo profesional o categoría equivalente<sup>23</sup>.

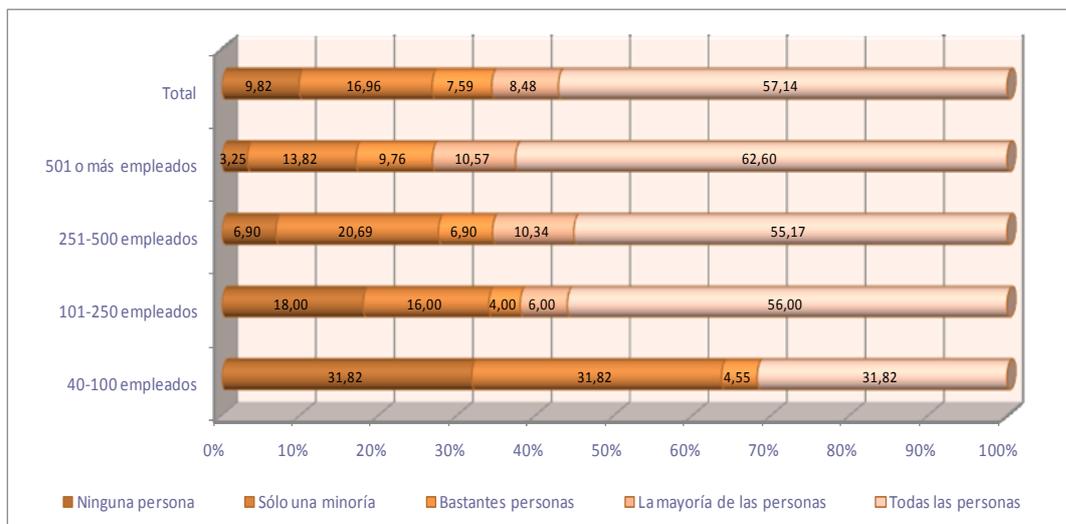
La pregunta que se hace en la encuesta a los directivos de recursos humanos es “quiénes en su empresa tienen acceso a excedencias para el cuidado de personas dependientes”. Como esta es una práctica estatutaria, es decir, que cualquier trabajador tiene derecho a solicitar la excedencia voluntaria para cuidar de un hijo pequeño o de un familiar dependiente (siempre y cuando tenga una antigüedad mínima de un año en la empresa), cabe esperar que en las respuestas se obtengan unos niveles altos de accesibilidad a esta práctica. Por ello, en este caso puede tener interés examinar en qué medida en algunas empresas se presentan niveles de accesibilidad a las excedencias por encima de la media, lo cual se podría interpretar como que en estas organizaciones se dan más facilidades (se ponen menos trabas) al uso de las mismas.

Y así, en primer lugar, al examinar el gráfico 2.38 se confirma que los niveles de accesibilidad a esta práctica son muy altos. En segundo lugar, en el gráfico 2.39 se observa que esos niveles de accesibilidad de los trabajadores a las excedencias son mayores conforme se consideran empresas de mayor tamaño. De nuevo, este resultado puede estar relacionado con el hecho de que en organizaciones de mayor tamaño, con un departamento especializado en recursos humanos, puede que haya más capacidad para gestionar las excedencias, de lo cual se puede derivar una mayor accesibilidad de los trabajadores a este beneficio. Y, en tercer lugar, en la tabla 2.20 se puede ver que es en sectores como banca y finanzas, sanidad o alimentación en donde se dan los mayores niveles de accesibilidad de los trabajadores a las excedencias.

**Gráfico 2.38.** Excedencia para el cuidado de personas dependientes



<sup>23</sup> Hace falta una antigüedad mínima en la empresa de un año para poder pedir la excedencia. La duración mínima de la excedencia voluntaria es de 4 meses. Se reconoce la posibilidad de utilizar la excedencia de forma fraccionada.

**Gráfico 2.39.** Excedencia para el cuidado de personas dependientes según el tamaño de la empresa**Tabla 2.20.** Excedencia para el cuidado de personas dependientes por sectores

	Ninguna persona	Sólo una minoría	Bastantes personas	La mayoría de las personas	Todas las personas
Banca y finanzas	-	13,04	-	8,70	78,26
Comunicación, Publicidad y marketing	16,67	22,22	5,56	16,67	38,89
Informática, Telecomunicaciones, I+D	9,68	16,13	3,23	6,45	64,52
Consultoría, auditoría y bufetes	23,08	19,23	3,85	3,85	50
Enseñanza	-	40	-	-	60
Sanidad	-	25	-	-	75
Turismo, restauración, ocio y cultura	-	-	35,71	14,25	50
Transporte y logística	10	20	20	20	30
Comercio y distribución	7,69	23,08	15,38	-	53,85
Otros servicios	25	-	-	50	25
Alimentación	9,09	-	9,09	9,09	72,73
Automóvil	30	-	10	10	50
Farmacéutica y Cosmética	-	37,5	-	-	62,50
Otra fabricación y distribución	-	14,29	-	14,29	71,43
Energía, medio ambiente y reciclaje	14,29	7,14	7,14	-	71,43
Construcción, e inmobiliaria	-	44,44	22,22	-	33,33
Otros	20	40	-	20	20

### 2.7.3. Medidas para favorecer el ajuste persona-puesto.

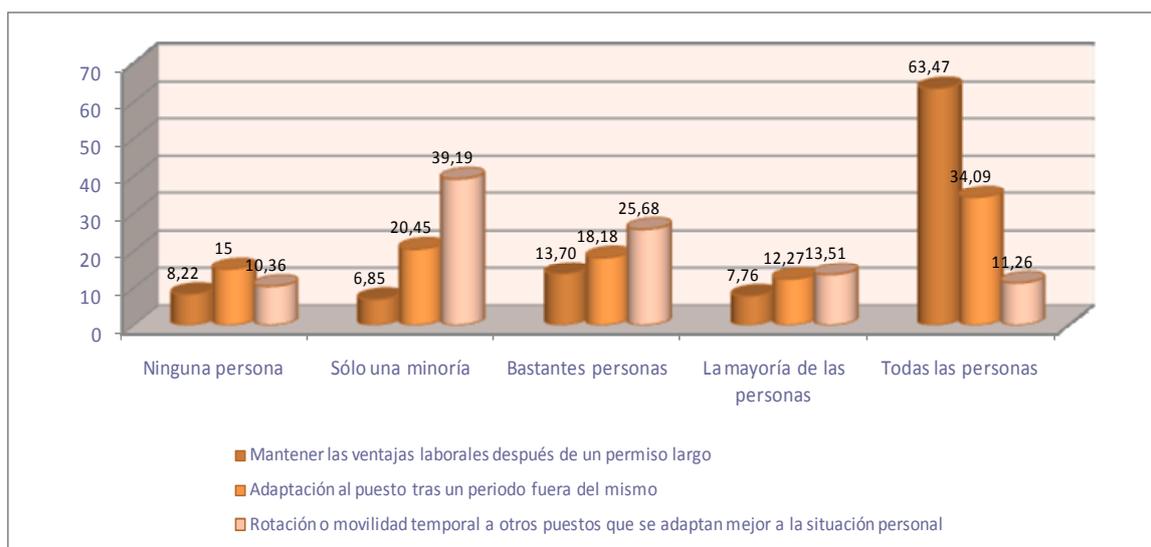
Uno de los aspectos más importantes en la función de dirección y gestión de personas es la asignación de la persona adecuada a todos y cada uno de los puestos de la organización. Por ello, es necesario facilitar la adaptación de las personas a su puesto de trabajo, tras un periodo fuera del mismo, con diferentes medidas; e incluso favorecer la rotación o movilidad temporal a otros puestos que se adaptan mejor a la situación de cada persona.

En el cuestionario hay tres preguntas, dentro del ámbito de las políticas de permisos/excedencias (tabla 2.1), que tienen que ver con este tipo de ajuste persona-puesto: “mantener las ventajas laborales después de un permiso largo”, “adaptación al puesto tras un periodo fuera del mismo” y “rotación o movilidad temporal a otros puestos que se adaptan mejor a la situación personal”.

Al examinar el gráfico 2.39, se observa que una mayoría de empresas contesta que sus trabajadores tienen una accesibilidad muy alta a “mantener las ventajas laborales después de un permiso largo” (el porcentaje de casos correspondiente a “todas las personas” es del 63,47%), lo cual no ha de extrañar, pues, en gran parte, la ley garantiza que se mantengan esas ventajas.

Sin embargo, en las otras dos prácticas se presentan niveles de accesibilidad mucho menores. En efecto, el porcentaje de empresas que afirma que “todos” sus trabajadores tienen acceso a “adaptación al puesto tras un periodo fuera del mismo” es del 34,09%; y este porcentaje desciende al 11,26% cuando se considera la pregunta “rotación o movilidad temporal a otros puestos que se adaptan mejor a la situación personal”.

**Gráfico 2.39.** Medidas para favorecer el ajuste persona-puesto



## 2.8. Ayudas y servicios que favorecen la conciliación.

Recuérdese que entre estas prácticas están: ayudas monetarias por el nacimiento de un hijo/a, para el pago de servicios de cuidados a personas dependientes, para familias numerosas; guarderías para hijos de empleados dentro de la empresa, ticket de guardería o guarderías concertadas; y servicios de asesoramiento personal y familiar, información sobre guarderías cercanas al centro de trabajo, sobre centros de personas mayores o discapacitados, etc.

Como se comentó en el epígrafe 2.1, estas son prácticas mediante las cuales las empresas ofrecen servicios de apoyo a los trabajadores con responsabilidades familiares, facilitándoles ayudas para determinados servicios de cuidados a familiares dependientes o proporcionándoles información y asesoramiento sobre dichos servicios. Y, al igual que las políticas de permisos/excedencias, éstas suponen con frecuencia un coste relevante para la empresa, y por ello cabe esperar que se apliquen más allí donde las condiciones de empleo sean relativamente buenas y estables.

En el gráfico 2.40 aparecen los resultados para las once prácticas de este tipo que recoge la encuesta. Se observa, en general, que todas estas medidas están poco extendidas entre las empresas de la Comunidad de Madrid que han sido analizadas. Además, los resultados tienden a estar bastante polarizados: los mayores porcentajes de respuesta son, primero, “ninguna persona” y, a continuación, “todas las personas”. Lo cual es lógico, ya que cualquiera de estas medidas, o no existen en la empresa, o si existen, normalmente tienen derecho (acceso) a ella todos los trabajadores que hay en plantilla.

Dentro de este grupo de once medidas, las tres primeras son medidas en materia de información y asesoramiento a los trabajadores: “información de guarderías cercanas al centro de trabajo”, “información de centros de personas mayores o discapacitados” y “asesoramiento personal y familiar”. Los porcentajes de empresas que señalan que “ningún trabajador” tiene acceso a estas medidas son, respectivamente de 52,25%, 60,99% y 46,4%.

El resto de medidas constituyen ayudas económicas (o provisión directa) a favor de los empleados, para facilitarles el acceso a servicios de cuidados a dependientes.

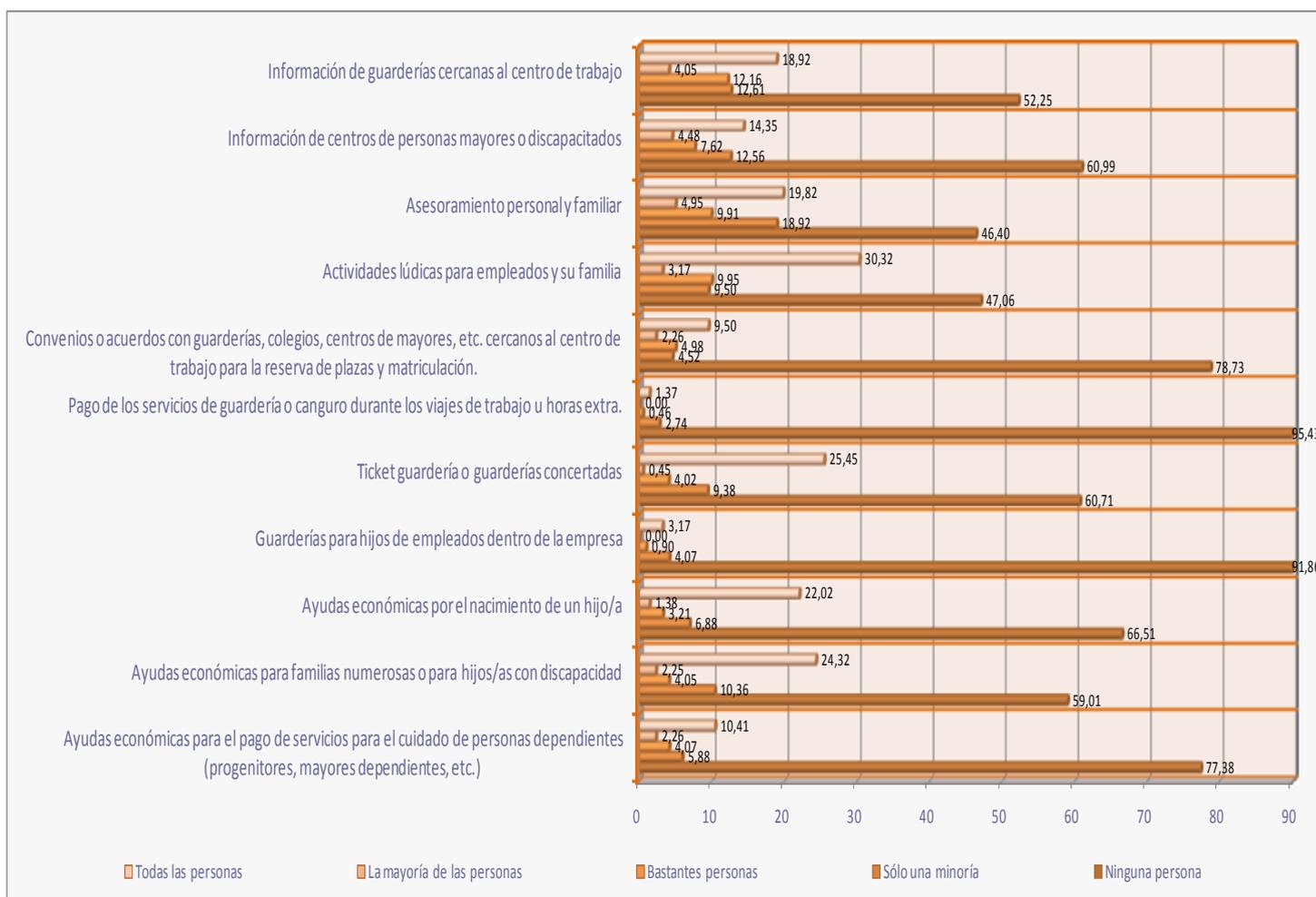
Respecto de las medidas que tienen que ver con las guarderías, la “guardería para hijos de empleados dentro de la empresa” es un servicio muy valorado por los trabajadores con hijos pequeños que, sin embargo, no es una práctica empresarial muy extendida (91,86% de las empresas señala que “ninguna persona” tiene acceso a ellas). Sin embargo, aunque poco, sí se utiliza más el “ticket guardería o guarderías concertadas” (el 25,45% de las empresas señala que “todas las personas” tienen acceso a este beneficio).

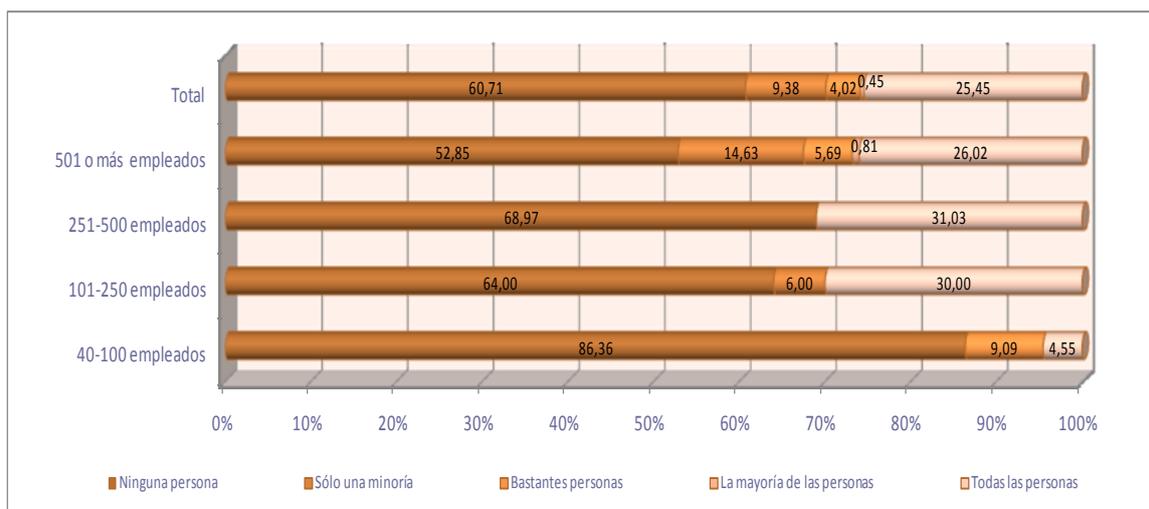
Respecto de las “ayudas económicas por el nacimiento de un hijo/a” o “para familias numerosas o para hijos/as con discapacidad”, el porcentaje de empresas que señalan que “todas las personas” tienen acceso a ellas son, respectivamente del 22,02% y del 24,32%.

En cuanto a la relación entre la accesibilidad a estas ayudas/servicios y el tamaño de la empresa y el sector de actividad, se va a tomar a continuación una de estas ayudas, “ticket guardería o guarderías concertadas” (la cual puede ser bastante representativa del resto de ellas), y se va a analizar su relación con esas dos variables.

En el gráfico 2.41 se observa que la accesibilidad de los trabajadores a estas ayudas para guarderías tiende a ser mayor en las empresas más grandes. Pero sobre todo, se presentan grandes diferencias entre sectores: en los sectores de farmacia/cosmética el 62,5% de las empresas señala que tienen acceso a estas ayudas para guarderías “todas las personas”; en banca y finanzas señalan esto mismo el 52,2% de empresas; y en Consultoría/auditoría/bufetes esa cifra es del 42,3%. En el otro extremo aparece el sector de la educación, en donde todas las empresas señalan que “ninguna persona” tiene acceso a “ticket guardería o guarderías concertadas”. Como en otras ocasiones, este resultado en el sector de educación no debe extrañar; en los centros educativos, cuando se ayuda en esta área a los profesores y al resto del personal, se hace creando una guardería dentro del propio centro (o si es un colegio, es muy posible que exista en él la enseñanza infantil de primer ciclo, es decir, una guardería, que también utilizan los hijos del personal).

**Gráfico 2.40.** Ayudas y servicios que favorecen la conciliación.



**Gráfico 2.41.** Ticket guardería o guarderías concertadas, según el tamaño de la empresa.**Tabla 2.21.** Ticket guardería o guarderías concertadas, por sectores

	Ninguna persona	Sólo una minoría	Bastantes personas	La mayoría de las personas	Todas las personas
Banca y finanzas	30,4	4,3	13,0	-	52,2
Comunicación, Publicidad y marketing	72,2	-	5,6	-	22,2
Informática, Telecomunicaciones, I+D	55,2	6,9	3,4	-	34,5
Consultoría, auditoría y bufetes	50,0	-	7,7	-	42,3
Enseñanza	100	-	-	-	-
Sanidad	77,8	-	-	-	22,2
Turismo, restauración, ocio y cultura	57,1	28,6	7,1	-	7,1
Transporte y logística	80,0	10,0	-	-	10,0
Comercio y distribución	71,4	7,1	7,1	-	14,3
Otros servicios	75,0	-	-	-	25,0
Alimentación	58,3	16,7	8,3	-	16,7
Automóvil	80,0	-	-	-	20,0
Farmacéutica y Cosmética	37,5	-	-	-	62,5
Otra fabricación y distribución	64,3	14,3	7,1	-	14,3
Energía, medio ambiente y reciclaje	57,1	21,4	-	7,1	14,3
Construcción, e inmobiliaria	62,5	25,0	-	-	12,5

## 2.9. La crisis económica y la implantación de medidas conciliadoras

La situación de crisis económica que se vive en la actualidad podría afectar al proceso de expansión entre las empresas de las políticas de conciliación. Téngase en cuenta que ha sido, en gran medida, durante la fase expansiva del ciclo anterior (1995-2007) cuando estas políticas se han desarrollado y han entrado en la cultura corporativa de las empresas. Por otra parte, en momentos de crisis y de ajuste de plantillas, pueden cambiar las prioridades, de manera que podría ocurrir que en algunos casos se deje para más adelante el desarrollo de algunas medidas que ya estuvieran previstas<sup>24</sup>.

Para intentar captar cuál es la percepción que tienen los directores/as de recursos humanos sobre esta cuestión, en una de las preguntas del cuestionario se les pide que pongan de manifiesto su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: “La crisis económica puede cambiar las prioridades de las empresas, y es posible que muchas de ellas ralenticen la implantación de medidas conciliadoras”.

Como se puede ver en el gráfico 2.42, **la mayoría de los directivos/as de recursos humanos se muestra de acuerdo con la idea de que la crisis puede ralentizar la aplicación de medidas de conciliación**: el 45,8% está “bastante de acuerdo” con esta afirmación y el 22,7% está “muy de acuerdo” con ella.

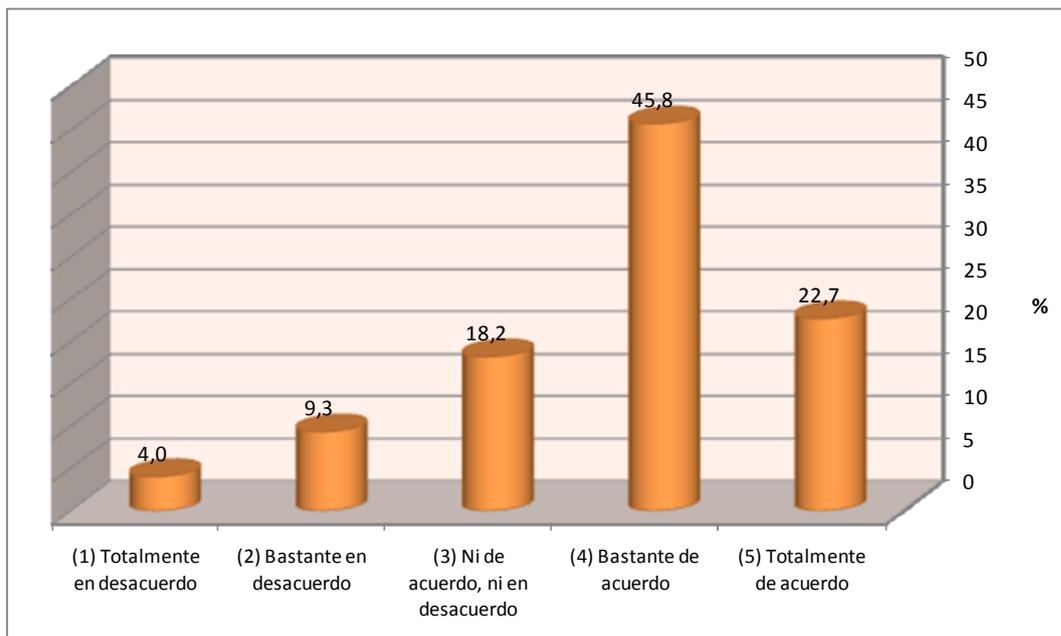
Asimismo, en la tabla 2.22 se desglosa este mismo resultado por sectores. Entre éstos, dentro de que la percepción general es que la crisis va a ralentizar la implantación de medidas de conciliación, hay algunos que son menos pesimistas que la media, como alimentación (el 25,0% de las empresas de este sector está “totalmente en desacuerdo” con esta afirmación y el 8,3% está “bastante en desacuerdo”), sanidad (el 22,2% está “totalmente en desacuerdo”), o farmacia y cosmética (un 12,5% está “totalmente en desacuerdo”). En el otro extremo, en el sector de automóviles el 50% de las empresas se muestra “bastante de acuerdo” y el 40% “totalmente de acuerdo” con que la crisis ralentizará la adopción de medidas de conciliación por parte de las empresas.

Obsérvese que este resultado por sectores parece indicar que la percepción es más negativa en los sectores en donde están relativamente menos desarrolladas las medidas de conciliación, como el del automóvil. En efecto, en sectores como la alimentación, sanidad, banca y finanzas, etc. -que, como se ha visto en los epígrafes anteriores, han tendido a situarse en los primeros puestos en casi todas las prácticas de conciliación consideradas-, parece que la percepción pesimista es relativamente menor que en el resto. Esto puede estar indicando que una vez que se interiorizan en las organizaciones las prácticas de conciliación (como pasa en las empresas de estos sectores, que son las más “maduras” en la aplicación de estrategias de conciliación), éstas no tienen vuelta atrás.

---

<sup>24</sup> No obstante, esta tendencia se puede ver contrarrestada en alguna medida, porque algunas empresas con menor carga de trabajo pueden aprovechar para racionalizar o flexibilizar los horarios. O porque algunas empresas que no se puedan permitir aumentar el salario monetario de sus trabajadores, podrían tratar de compensar este hecho con más pagos en especie, como mejorar las medidas de conciliación (en particular las que tienen que ver con la flexibilidad horaria, etc., que están más próximas al coste cero), que además son pagos en especie por los que no se tributa (no generan pagos a la seguridad social a cargo de la empresa ni del trabajador ni tributan en el IRPF). Sobre esta cuestión de más medidas de conciliación como sustitutivo de un aumento salarial véase, CVA (2008).

**Gráfico 2.42.** “La crisis económica puede cambiar las prioridades de las empresas, y es posible que muchas de ellas ralenticen la implantación de medidas conciliadoras”



**Tabla 2.22.** “La crisis económica puede cambiar las prioridades de las empresas, y es posible que muchas de ellas ralenticen la implantación de medidas conciliadoras”, por sectores.

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Banca y finanzas	-	13,6	13,6	54,5	18,2
Comunicación, Publicidad y marketing	-	5,3	36,8	26,3	31,6
Informática, Telecomunicaciones, I+D	3,2	22,6	16,1	48,4	9,7
Consultoría, auditoría y bufetes	-	7,7	26,9	34,6	30,8
Enseñanza	20,0	20,0	40,0	20,0	-
Sanidad	22,2	-	33,3	44,4	-
Turismo, restauración, ocio y cultura	-	7,1	14,3	28,6	50,0
Transporte y logística	-	10,0	-	70,0	20,0
Comercio y distribución	-	7,7	15,4	53,8	23,1
Otros servicios	-	-	25,0	50,0	25,0
Alimentación	25,0	8,3	8,3	41,7	16,7
Automóvil	-	-	10,0	50,0	40,0
Farmacéutica y Cosmética	12,5	-	25,0	50,0	12,5
Otra fabricación y distribución	-	15,4	7,7	46,2	30,8
Energía, medio ambiente y reciclaje	7,1	7,1	-	57,1	28,6
Construcción, e inmobiliaria	-	-	44,4	44,4	11,1
Otros	-	-	-	80,0	20,0

## Capítulo 3

---

# Beneficios para la empresa de aplicar medidas de conciliación

### 3.1. En qué puede beneficiar a la empresa adoptar políticas de conciliación

Como se señalaba en la introducción, ser una empresa que lleva a cabo una política clara y coherente para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar de sus trabajadores puede tener ventajas o beneficios para ella.

Se trata de una serie de ventajas en varios ámbitos. Sin embargo, estas ventajas no actúan de manera aislada, sino que tienen un carácter complementario. Es decir, con frecuencia se pueden establecer retroalimentaciones o interacciones entre estos ámbitos, tal y como se verá más adelante.

Por lo que respecta a la importancia de estos beneficios para la empresa, ese es uno de los aspectos que se quiere averiguar en este estudio.

Con carácter general, se suelen distinguir cinco beneficios (véase también el gráfico 3.1.):

1. **Mejora de la imagen corporativa de la organización.** En efecto, el que una empresa aplique una amplia política de conciliación entre sus trabajadores puede servirle, entre otras cosas, para distinguirse positivamente del resto de empresas en este ámbito. Las estrategias en materia de responsabilidad corporativa de las empresas vienen adquiriendo cada vez más importancia, y este ámbito de la responsabilidad corporativa, el de la conciliación, es de los más destacados. Tener una imagen de empresa que favorece la conciliación, una imagen de “empresa familiarmente responsable”, puede transmitir la señal de que se trata no sólo de una empresa responsable sino también de una empresa moderna, estable, con una política de recursos humanos avanzada, etc.

En definitiva, para la empresa podría llegar a ser rentable desarrollar medidas de conciliación, únicamente porque con ello se estaría invirtiendo en imagen y marketing corporativo. Sin embargo la lógica del desarrollo de las medidas de conciliación entre las organizaciones apunta más bien a que este beneficio en términos de imagen suele ser el primer paso, o incentivo, en una secuencia más larga en la que posteriormente va calando en ella una verdadera cultura favorable a la conciliación. Es muy posible que muchas empresas hayan iniciado estrategias de conciliación ambiciosas, en gran medida por razones de imagen, y sin embargo, posteriormente, de manera gradual, van siendo conscientes de la relevancia de otras ventajas de la conciliación, como, por ejemplo, retener el talento, aumentar la motivación de los empleados..., de manera que esa estrategia favorable a la conciliación se va reforzando a sí misma. Ya no tiene vuelta atrás. Se va interiorizando en la cultura corporativa a medida que pasa el tiempo.

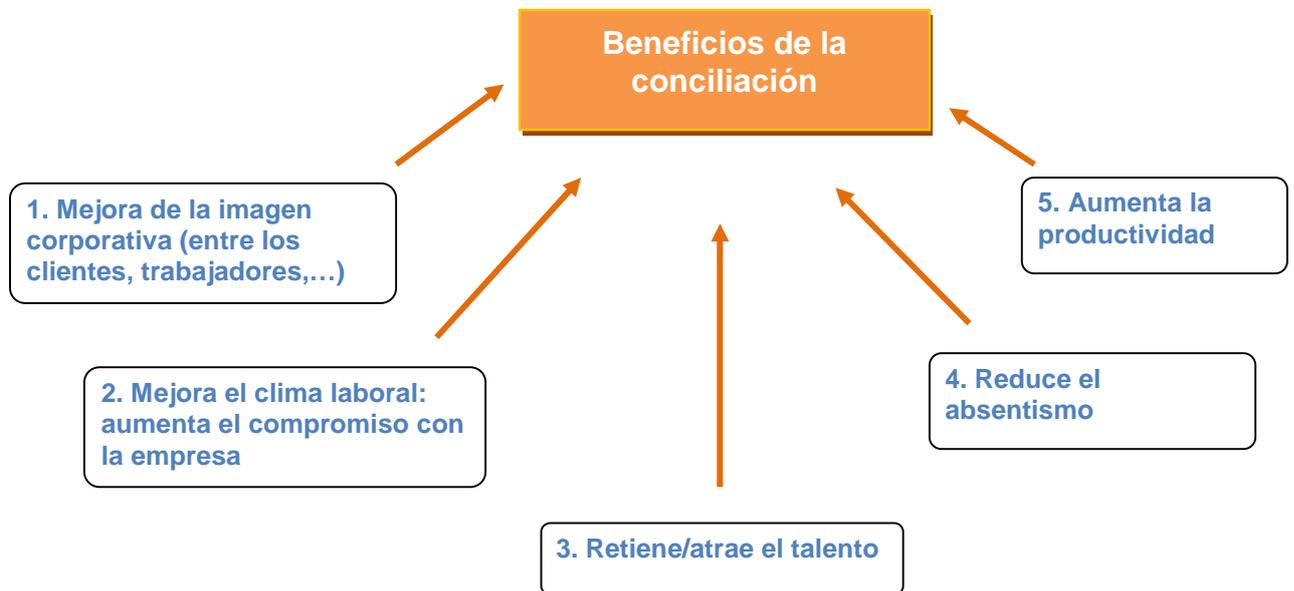
2. **Mejora el clima laboral.** La existencia de unas políticas de conciliación avanzadas constituyen también una forma de compensación a los trabajadores (a veces a coste cero, como suele suceder con las medidas en materia de flexibilidad en el tiempo de trabajo) que pueden fomentar un mejor clima laboral, una mayor satisfacción de los trabajadores y un mayor compromiso de éstos con la empresa.
3. **Retiene/atrae el talento.** Facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los empleados contribuye a retener a los trabajadores, ya que en este caso el coste de oportunidad de cambiar de empresa puede ser mayor para el trabajador. Si abandona la

empresa, éste perdería una serie de ventajas que es posible que no existan en otras organizaciones. Y este mismo razonamiento vale para la atracción del talento: con una buena política de conciliación la empresa puede atraer talento, en este caso no tanto a través de salarios más altos, sino más bien ofreciendo unas condiciones de trabajo más atractivas.

4. **Reduce el absentismo.** Una buena política de conciliación puede reducir considerablemente el absentismo laboral entre los empleados que tienen personas dependientes a su cargo. Efectivamente, ser una empresa flexible y que facilita la conciliación de la vida profesional y familiar, puede hacer posible que muchos empleados que tienen responsabilidades de cuidados a menores o a adultos dependientes desarrollen esas mismas funciones sin tener que incurrir en situaciones caracterizables como de absentismo laboral.
5. **Aumenta la productividad.** Las políticas de conciliación, en la medida en que consigan mejorar el clima laboral y la motivación de los empleados, al mismo tiempo que reducen el absentismo de los mismos, es posible que tengan un efecto positivo sobre la productividad del trabajo (medida, por ejemplo, mediante la producción que genera en promedio cada hora de trabajo). El que las políticas de conciliación afecten positivamente a la productividad puede ser verosímil. Otra hipótesis más difícil de contrastar es el que las políticas de conciliación afecten positivamente a la rentabilidad de la organización. En este caso habría que tener en cuenta no sólo los beneficios para la empresa sino también los costes que suponen para ésta el mejorar sus políticas de conciliación.

Como se acaba de comentar, son muy importantes las **complementariedades** que surgen entre estos cinco beneficios; por ejemplo, al mejorar las medidas de conciliación la empresa puede mejorar su imagen externa, y ello puede atraer a más talentos a la empresa; puede mejorar el clima laboral y ello puede hacer que aumente el compromiso de los trabajadores con la empresa, con la consiguiente bajada en el absentismo. Y, como se acaba de mencionar, donde más claramente se ven esas influencias es en el caso de la ventaja 5: la mejora del clima laboral, la atracción de más talentos y la reducción del absentismo contribuyen positivamente al aumento de la productividad.

**Gráfico 3.1.** Esquema de los beneficios para la empresa de llevar a cabo una política de conciliación



## 3.2. Preguntas del cuestionario que abordan el tema de los beneficios para la empresa de tener políticas de conciliación

A partir de las cuestiones contenidas en el cuestionario es posible obtener información sobre cuáles de estas ventajas son las más valoradas por las empresas encuestadas. En la tabla 3.1 se recogen esas preguntas que sirven de indicador de cada uno de estos cinco tipos de beneficios.

**Tabla 3.1.** Preguntas del cuestionario que interrogan sobre diversos tipos de beneficios que puede obtener la empresa de sus políticas de conciliación

### 1. Mejora de la imagen corporativa

- (P3A4) Mejora la imagen de marca como empleador
- (P3A11) Transmite una imagen de modernidad y positiva tanto interna como externamente
- (P3A13) Demuestra responsabilidad social corporativa
- (P3A14) Mejora la imagen de la organización

### 2. Mejora el clima laboral

- (P3A1) Mejora del clima laboral
- (P3A3) Aumenta los niveles de compromiso con el proyecto de la empresa
- (P3A10) Favorece la gestión de la diversidad
- (P3A12) Facilita la Gestión de los RRHH de la organización
- (P3A18) Desarrolla el Orgullo de Pertenencia

### 3. Retiene/atrae el talento

- (P3A2) Atrae personas de gran valía y talento
- (P3A6) Contribuye a retener el talento
- (P3A16) Eleva la probabilidad de que la trabajadora (o el trabajador) retorne a su puesto de trabajo tras el permiso o excedencia

### 4. Reduce el absentismo

- (P3A7) Reduce los índices de absentismo
- (P3A8) Desciende las bajas por problemas de estrés o ansiedad
- (P3A9) Fomenta que los trabajadores/as no se tomen excedencias o que lo hagan durante períodos no excesivamente largos

### 5. Aumenta la productividad

- (P3A5) Incrementa la productividad y el rendimiento de las personas
- (P3A15) Aumenta el valor financiero de la organización
- (P3A17) Incrementa la competitividad de la organización
- (P3A19) Reduce los costes como consecuencia del aumento de la productividad de la personas
- (P3A20) Permite que las organizaciones tengan una mayor capacidad de innovación y de adaptación al cambio

### 3.3. Qué aspectos beneficiosos de la conciliación valoran más las empresas

En la tabla 3.2 se recogen las medias alcanzadas en cada una de las cuestiones incluidas en la tabla 3.1. En cada una de estas preguntas se le interroga al directivo/va de recursos humanos acerca de cuál es su grado de acuerdo con una determinada afirmación (en este caso relacionada con el beneficio para la empresa de conciliar). Las opciones de respuesta van de 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). De esta manera, una puntuación media con un valor alto, que se acerque a 5, significa que los directivos encuestados están en su mayoría muy de acuerdo con esa proposición, mientras que una media con un valor bajo, cercano a 1, significa que están muy poco de acuerdo con esa proposición.

Además, en la tabla 3.2 esas puntuaciones medias se han ordenado de mayor a menor.

Como se puede ver, en primer lugar, **todas las preguntas acerca de los posibles beneficios para la empresa de adoptar prácticas de conciliación obtienen puntuaciones medias bastante altas** (la más alta es de 4,45 y la más baja de 3,41), con lo cual parece que se desprende que **las empresas tienen la percepción general de que las prácticas de conciliación pueden tener algunos efectos beneficiosos** para ellas.

En segundo lugar, los directivos de recursos humanos consideran que **los principales beneficios para las empresas de tener prácticas conciliadoras son los derivados de la buena imagen corporativa que estas prácticas comportan**. La cuestión que suscita más apoyo es la de que las medidas conciliadoras “mejoran la imagen de marca del empleador”, cuya puntuación media es de 4,45. Asimismo, entre las cinco cuestiones que suscitan las puntuaciones medias más altas, cuatro de ellas (las preguntas 3A4, 3A14, 3A11 y 3A13) tienen que ver con la imagen que transmite la empresa. A continuación, aparecen los ámbitos de “mejora del clima laboral” y “retención/atracción del talento”. En efecto, la proposición “mejora del clima laboral” obtiene una puntuación media de 4,40 y se sitúa en tercer lugar; y otras como “desarrolla el orgullo de pertenencia” o “aumenta los niveles de compromiso con el proyecto de la empresa”, también están relativamente altas en la ordenación. Y las proposiciones que tienen que ver con retener el talento aparecen en el tramo medio-alto de la lista.

En el tramo medio bajo de la ordenación se da un cierto predominio de las proposiciones pertenecientes a los grupos de “reduce el absentismo” y “aumenta la productividad”.

En resumen, una conclusión que se puede extraer de esta ordenación presentada en la tabla 3.2 es que, en conjunto, las empresas parece que toman en consideración y están de acuerdo en que todos los ámbitos de posibles beneficios de adoptar prácticas de conciliación propuestos en el gráfico 3.1 son importantes, pero, al mismo tiempo, destaca la importancia relativa de los beneficios en la forma de una mejor imagen de la empresa.

Es posible que la importancia relativa que conceden las empresas a las ganancias en términos de imagen que obtienen por el hecho de introducir prácticas de conciliación, se deba a que muchas de ellas estén en el proceso inicial de introducción de prácticas de conciliación, en donde predominaría el objetivo de mejorar su imagen corporativa, de manera que cabría esperar

que, subsecuentemente y de manera gradual, vaya aumentando el peso relativo que se concede a las otras ventajas de la conciliación.

**Tabla 3.2.** Beneficios de las medidas de conciliación para la empresa. Ordenados de más a menos importante.

<b>Posibles beneficios de las medidas de conciliación (de mayor a menor)</b>		
	N	Media
• Mejora la imagen de marca como empleador (P3A4)	227	4,45
• Mejora la imagen de la organización (P3A14)	225	4,43
• Mejora del clima laboral (P3A1)	227	4,40
• Transmite una imagen de modernidad y positiva tanto interna como externamente (P3A11)	226	4,31
• Demuestra responsabilidad social corporativa (P3A13)	228	4,28
• Desarrolla el Orgullo de Pertenencia (P3A18)	227	4,22
• Aumenta los niveles de compromiso con el proyecto de la empresa (P3A3)	227	4,21
• Contribuye a retener el talento (P3A6)	228	4,14
• Atrae personas de gran valía y talento (P3A2)	228	4,10
• Incrementa la productividad y el rendimiento de las personas (P3A5)	227	4,03
• Eleva la probabilidad de que la trabajadora (o el trabajador) retorne a su puesto de trabajo tras el permiso o excedencia (P3A16)	225	4,01
• Reduce los índices de absentismo (P3A7)	226	3,92
• Permite que las organizaciones tengan una mayor capacidad de innovación y de adaptación al cambio (P3A20)	228	3,83
• Incrementa la competitividad de la organización (P3A17)	228	3,78
• Desciende las bajas por problemas de estrés o ansiedad (P3A8)	226	3,77
• Favorece la gestión de la diversidad (P3A10)	227	3,76
• Facilita la Gestión de los RRHH de la organización (P3A12)	228	3,69
• Reduce los costes como consecuencia del aumento de la productividad de la personas (P3A19)	226	3,57
• Aumenta el valor financiero de la organización (P3A15)	225	3,45
• Fomenta que los trabajadores/as no se tomen excedencias o que lo hagan durante períodos no excesivamente largos (P3A9)	227	3,41

Nota: En el cuestionario se le plantea la cuestión al directivo/va de recursos humanos de cuáles son los “posible beneficios de las medidas de conciliación en su organización”. Se le plantean 20 posibles beneficios y se le pide que conteste utilizando la siguiente escala: 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (bastante en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (bastante de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). En la última columna aparece la media (entre 1 y 5) de las respuestas que han dado los directivos/as de rrhh. En la columna penúltima se recoge el recuento (N) de casos que ha servido para calcular la media.

### 3.4. Resultados detallados en algunas de las preguntas relacionadas con los beneficios

Como se viene haciendo a lo largo de este estudio, se van a ofrecer a continuación una serie de resultados detallados para algunas de las preguntas de este bloque (beneficios de conciliar), lo incluye en algunos casos el desglose de los resultados en función de alguna de las variables de control incorporadas en la encuesta: tamaño de la empresa, sector de actividad, porcentaje de mujeres en plantilla, porcentaje de mujeres directivas y porcentaje de trabajadores temporales.

#### ● El hecho de aplicar medidas de conciliación “mejora la imagen de marca como empleador”

En primer lugar merece la pena examinar los resultados detallados a la pregunta que ha merecido un mayor apoyo entre las empresas analizadas (el hecho de aplicar medidas de conciliación “mejora la imagen de marca como empleador”). Como se puede ver en el gráfico 3.2, un 53,74% de los directivos/as de rrhh está totalmente de acuerdo con esta afirmación y un 39,21% están bastante de acuerdo con ella.

En vista de este resultado, parece que la gran mayoría de empresas encuestadas considera que un beneficio importante de tener una adecuada política de conciliación consiste en que mejora su imagen y de su atractivo en el mercado laboral (entre los profesionales del sector). Para la empresa, desarrollar una adecuada política de conciliación le permitiría transmitir la señal de que las condiciones de trabajo y la gestión de recursos humanos existentes en ella están por encima de la media; y esto le permitiría atraer a más talentos interesados en desarrollar su carrera profesional en ella.

Si se desglosa este resultado por **sectores de actividad**, como se hace en la tabla 3.3, se observa que la percepción de que las políticas de conciliación “mejoran la imagen de marca como empleador” está generalizada entre las empresas de todos los sectores, puesto que las puntuaciones medias son altas en todos los casos: la más alta es de 4,88 y la más baja de 4. Aún así destacan las primeras posiciones de los sectores de farmacéutico/cosmético, alimentación y banca y finanzas.

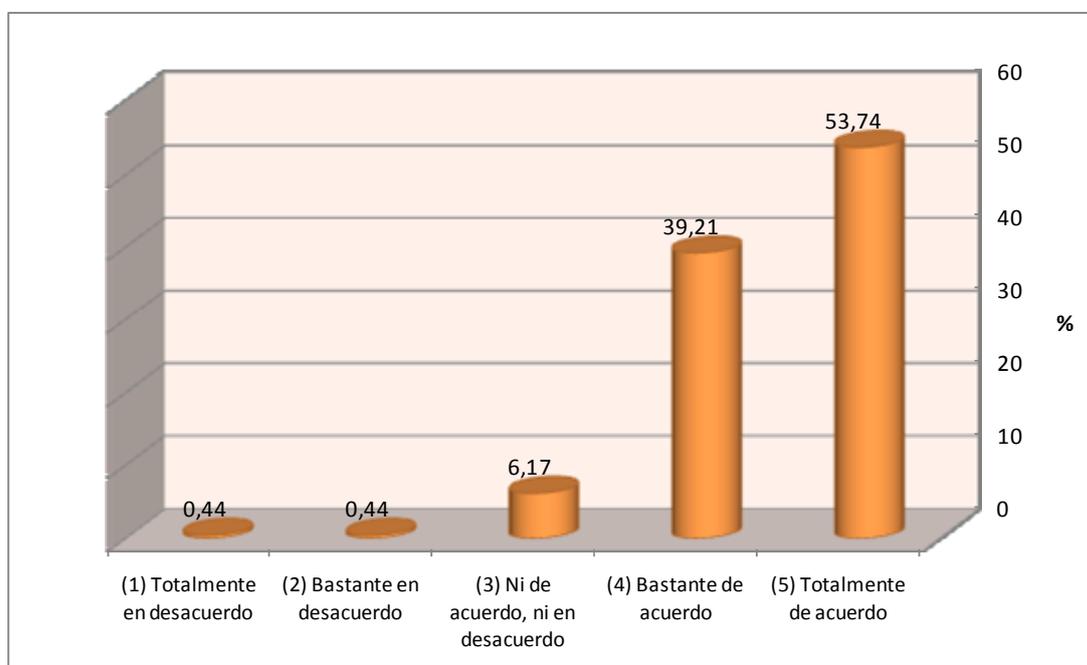
De entre el resto de variables de control incluidas en la encuesta cabe destacar en el caso del **porcentaje de temporales**. Como se puede comprobar en la tabla 3.4, parece que **cuanto mayor sea el porcentaje de temporales que hay en la empresa menor es la importancia que ésta concede a que la conciliación “mejora la imagen de marca del empleador”**. Entre las empresas que tienen muy pocos o ningún temporal (hasta 5% de temporales) la puntuación media que se concede a este beneficio es de 4,58, en tanto que este valor desciende hasta alcanzar 4,04 entre el grupo de empresas que tienen un 20% o más temporales.

Una interpretación de este resultado es que, en líneas generales, las empresas que intentan destacar respecto de las demás en el ámbito de las condiciones laborales lo hacen (entre otras formas) tratando de tener un número menor de temporales, como forma de dar más estabilidad a sus empleados; pero además es posible que estas empresas también estén más preocupadas por mejorar las condiciones en que pueden conciliar sus trabajadores, dado que esta es otra

forma de mejorar las condiciones de trabajo de los mismos, y esta mayor preocupación puede que las haga más conscientes del beneficio de las políticas de conciliación en términos de “mejorar la imagen de marca como empleador”.

Por otra parte, este mismo tipo de resultado respecto del porcentaje de temporales parece que se repite en prácticamente todas las preguntas de la encuesta que tienen que ver con los beneficios de la conciliación para la empresa, y particularmente entre los que tienen que ver con la mejora de la imagen de ésta: cuanto mayor es el porcentaje de temporales menor tiende a ser la percepción que tienen las empresas de los posibles beneficios para ellas de las medidas de conciliación.

**Gráfico 3.2.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “mejora la imagen de marca como empleador” (P3A4).



**Tabla 3.3.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “mejora la imagen de marca como empleador” (P3A4). Desglosado por sectores de actividad

<b>Mejora la imagen de marca como empleador (P3A4)</b>		
Sectores de actividad	N	Media
<b>Farmacéutica/cosmética</b>	<b>8</b>	<b>4,88</b>
<b>Alimentación</b>	<b>12</b>	<b>4,75</b>
<b>Banca y finanzas</b>	<b>23</b>	<b>4,74</b>
Turismo/restauración/Ocio/cultura/	14	4,71
Transporte/logística	10	4,50
Energía/medio ambiente/reciclaje	14	4,50
Informática/telecomunicaciones/I+D	30	4,43
Otra Fabricación/distribución	14	4,43
Enseñanza	5	4,40
Sector automovilístico	10	4,40
Consultoría/auditoría/bufete	26	4,38
Comercio/distribución	14	4,29
Comunicación/publicidad/marketing	19	4,26
Otros servicios a las empresas	4	4,25
<b>Otros</b>	<b>5</b>	<b>4,20</b>
<b>Construcción/Sector inmobiliario</b>	<b>9</b>	<b>4,11</b>
<b>Sanidad</b>	<b>9</b>	<b>4,00</b>
Total	226	4,45

Nota: *Media* entre 1 y 5, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo”, 2 “bastante en desacuerdo”, 3 “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “bastante de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. La columna *N* recoge el recuento de casos que ha servido para calcular la media.

**Tabla 3.4.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “mejora la imagen de marca como empleador” (P3A4). Desglosado según el porcentaje de temporales

<b>Mejora la imagen de marca como empleador (P3A4)</b>		
% de trabajadores temporales	N	Media
Hasta 5% de temporales	80	<b>4,58</b>
5%-20% de temporales	93	<b>4,42</b>
20% o más temporales	27	<b>4,04</b>
Total	200	4,43

Nota: *Media* entre 1 y 5, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo”, 2 “bastante en desacuerdo”, 3 “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “bastante de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. La columna *N* recoge el recuento de casos que ha servido para calcular la media.

### ● El hecho de aplicar medidas de conciliación “mejora el clima laboral”

La pregunta acerca de que las medidas de conciliación “mejoran el clima laboral” también es interesante en la medida en que alude directamente al segundo ámbito de ventajas (véase el gráfico 3.1) que pueden obtener las empresas de la conciliación.

Esta proposición (gráfico 3.3) también suscita un apoyo muy mayoritario por parte de los directivos de recursos humanos: un 50,22% están totalmente de acuerdo con ella y un 41,41% estaban bastante de acuerdo.

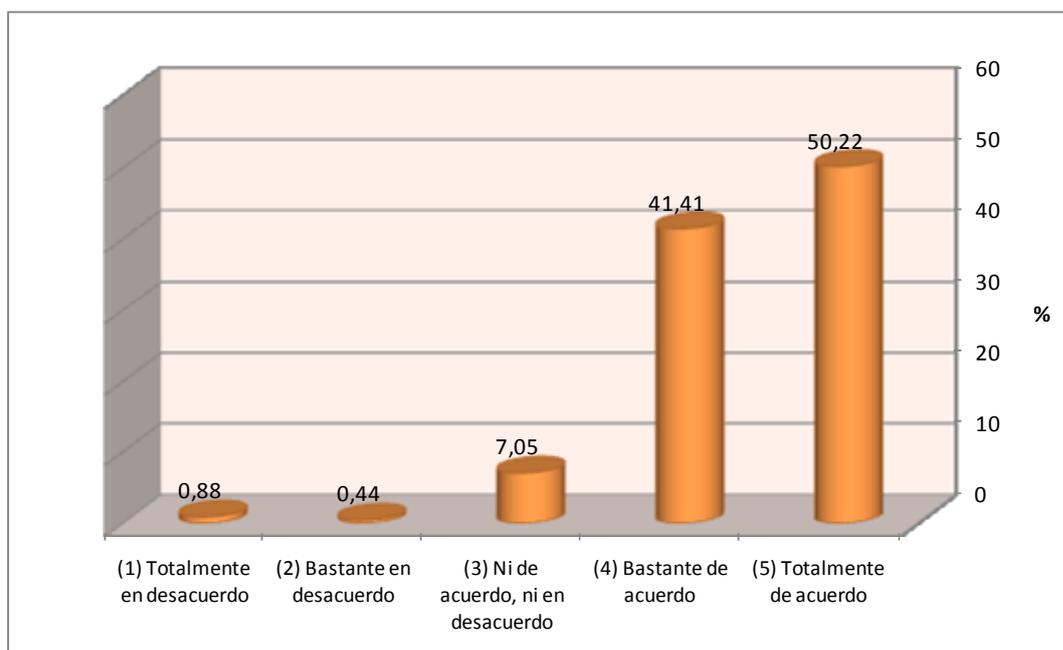
En este caso, la cuestión ya no trata del tema de la imagen sino del de los hechos, y parece que las empresas consideran que, verdaderamente, la aplicación de medidas de conciliación puede mejorar el ambiente de trabajo de la empresa.

Si se desglosa por sectores, nuevamente, de manera general, esta proposición suscita un importante acuerdo en todos ellos, si bien destaca el caso de la sanidad y, nuevamente, el de la banca y finanzas (véase la tabla 3.5).

En el caso de esta pregunta cabe destacar el resultado obtenido cuando se examina la relación entre el grado de acuerdo con la cuestión de que la conciliación mejora el clima laboral y el porcentaje de mujeres directivas que existe en la empresa (tabla 3.6). A medida que aumenta el porcentaje de directivas aumenta el acuerdo con esta afirmación. Entre las empresas que sólo tienen entre 0 y 5% de directivas la puntuación media que obtiene esta proposición es de 3,93; y esta cifra va aumentando hasta el caso de las empresas con 30% o más de directivas, en donde la puntuación media es de 4,5.

Este resultado está en línea con la hipótesis de que la presencia de más mujeres en los puestos de dirección sensibiliza a la empresa acerca de las ventajas, en este caso en términos de mejorar al clima laboral, de desarrollar las políticas de conciliación.

Respecto a la variable “porcentaje de temporales” (tabla 3.7), nuevamente se obtiene que es en las empresas con un menor porcentaje de temporales en donde en mayor medida se apoya la tesis de que las medidas de conciliación son beneficiosas, en este caso mejorando el clima laboral.

**Gráfico 3.3.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “mejora el clima laboral” (P3A1).**Tabla 3.5.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “mejora el clima laboral” (P3A1). Droglosado por sectores de actividad

Mejora el clima laboral (P3A1)		
Sectores de actividad	N	Media
<b>Banca y finanzas</b>	22	<b>4,77</b>
<b>Sanidad</b>	9	<b>4,67</b>
<b>Energía/medio ambiente/reciclaje</b>	14	<b>4,57</b>
Alimentación	12	4,50
Farmacéutica/cosmética	8	4,50
Turismo/restauración/Ocio/cultura/	14	4,43
Consultoría/auditoría/bufete	26	4,42
Informática/telecomunicaciones/I+D	31	4,42
Otra Fabricación/distribución	14	4,36
Construcción/Sector inmobiliario	9	4,33
Transporte/logística	10	4,30
Comercio/distribución	14	4,29
Comunicación/publicidad/marketing	19	4,21
Sector automovilístico	10	4,20
<b>Otros servicios a las empresas</b>	4	<b>4,00</b>
<b>Otros</b>	5	<b>4,00</b>
<b>Enseñanza</b>	5	<b>3,40</b>
Total	226	4,39

Nota: *Media* entre 1 y 5, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo”, 2 “bastante en desacuerdo”, 3 “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “bastante de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. La columna *N* recoge el recuento de casos que ha servido para calcular la media.

**Tabla 3.6.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “mejora el clima laboral” (P3A).  
Desglosado según el porcentaje de directivas

<b>Mejora el clima laboral (P3A1)</b>		
% de directivas	N	Media
0-5% directivas	30	<b>3,93</b>
5-30% directivas	112	<b>4,49</b>
30% o más directivas	58	<b>4,50</b>
Total	200	4,41

Nota: *Media* entre 1 y 5, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo”, 2 “bastante en desacuerdo”, 3 “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “bastante de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. La columna *N* recoge el recuento de casos que ha servido para calcular la media.

*Porcentaje de directivas:* porcentaje de mujeres directivas respecto del total de directivos y directivas existentes en la empresa.

**Tabla 3.7.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “mejora el clima laboral” (P3A1).  
Desglosado según el porcentaje de temporales

<b>Mejora el clima laboral (P3A1)</b>		
% de trabajadores temporales	N	Media
Hasta 5% de temporales	79	<b>4,54</b>
5%-20% de temporales	93	<b>4,29</b>
20% o más temporales	27	<b>4,11</b>
Total	199	4,37

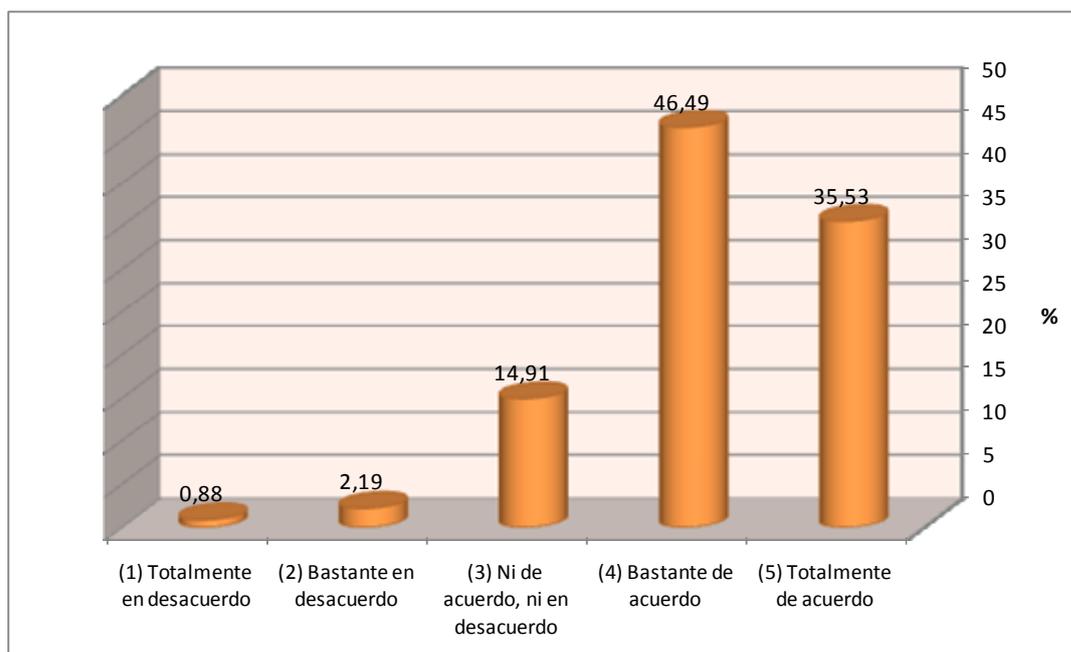
Nota: *Media* entre 1 y 5, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo”, 2 “bastante en desacuerdo”, 3 “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “bastante de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. La columna *N* recoge el recuento de casos que ha servido para calcular la media.

● El hecho de aplicar medidas de conciliación “contribuye a retener el talento”

La pregunta acerca de que las medidas de conciliación “contribuyen a retener el talento” pertenece al tercer ámbito de ventajas (véase el gráfico 3.1) que pueden obtener las empresas de la conciliación. Esta proposición (gráfico 3.4) también suscita un apoyo muy alto por parte de los directivos de recursos humanos, pero no tanto como en las anteriores. Ahora la respuesta mayoritaria no es “totalmente de acuerdo” (35,53%) sino “bastante de acuerdo” (46,49%). El porcentaje de los directivos de recursos humanos que no está “ni de acuerdo ni en desacuerdo” es ahora del 14,91%; y el resto están totalmente o bastante en desacuerdo.

Distinguiendo por sectores (tabla 3.8), esta proposición sigue suscitando uno de los niveles más altos de acuerdo en el sector de banca y finanzas. Y, al igual que en la pregunta anterior, por un lado, a medida que aumenta el porcentaje de directivas aumenta el acuerdo con esta afirmación (tabla 3.9); y, por otro, se obtiene que es en las empresas con un menor porcentaje de temporales en donde en mayor medida se apoya esta proposición (tabla 3.10).

**Gráfico 3.4.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “contribuye a retener el talento” (P3A6).



**Tabla 3.8.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “contribuye a retener el talento” (P3A6).  
Desglosado por sectores de actividad

<b>Contribuye a retener el talento (P3A6)</b>		
Sectores de actividad	N	Media
<b>Farmacéutica/cosmética</b>	<b>8</b>	<b>4,50</b>
<b>Banca y finanzas</b>	<b>23</b>	<b>4,48</b>
<b>Alimentación</b>	<b>12</b>	<b>4,42</b>
Energía/medio ambiente/reciclaje	14	4,29
Otros servicios a las empresas	4	4,25
Otra Fabricación/distribución	14	4,14
Consultoría/auditoría/bufete	26	4,12
Sector automovilístico	10	4,10
Turismo/restauración/Ocio/cultura/	14	4,07
Comercio/distribución	14	4,07
Informática/telecomunicaciones/I+D	31	4,06
Comunicación/publicidad/marketing	19	4,00
Enseñanza	5	4,00
Construcción/Sector inmobiliario	9	4,00
<b>Otros</b>	<b>5</b>	<b>4,00</b>
<b>Sanidad</b>	<b>9</b>	<b>3,78</b>
<b>Transporte/logística</b>	<b>10</b>	<b>3,70</b>
Total	227	4,13

**Tabla 3.9.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “contribuye a retener el talento” (P3A6).  
Desglosado según el porcentaje de directivas

<b>Contribuye a retener el talento (P3A6)</b>		
% de directivas	N	Media
0-5% directivas	30	<b>3,87</b>
5-30% directivas	113	<b>4,17</b>
30% o más directivas	58	<b>4,26</b>
Total	201	4,15

Nota: Media entre 1 y 5, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo”, 2 “bastante en desacuerdo”, 3 “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “bastante de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. La columna N recoge el recuento de casos que ha servido para calcular la media.

Porcentaje de directivas: porcentaje de mujeres directivas respecto del total de directivos y directivas existentes en la empresa.

**Tabla 3.10.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “contribuye a retener el talento” (P3A6).  
Desglosado según el porcentaje de temporales

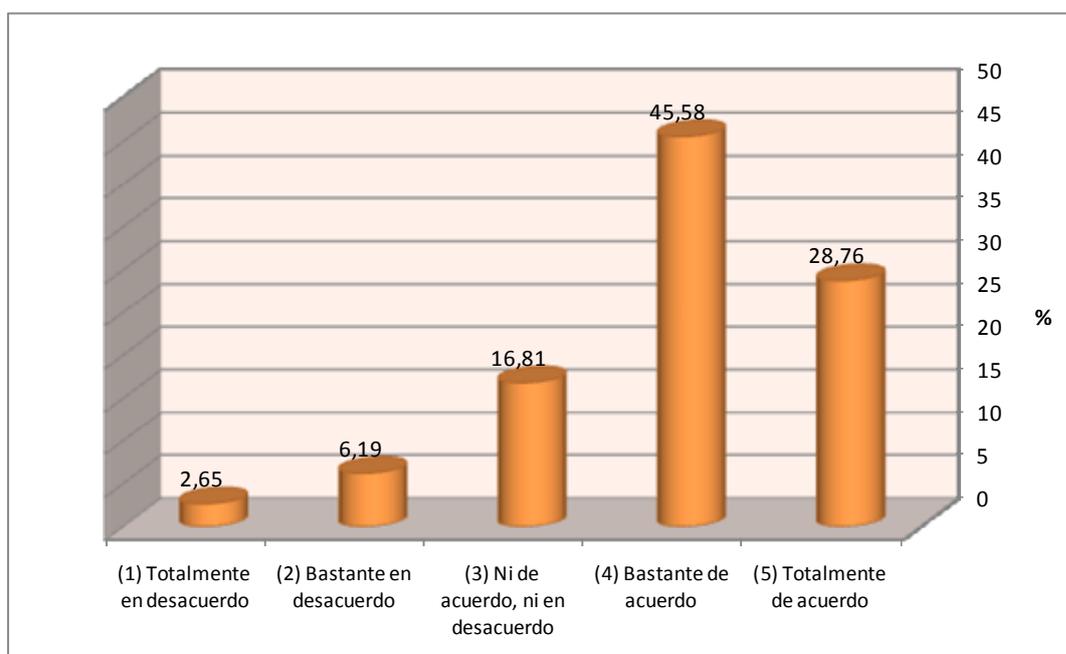
<b>Contribuye a retener el talento (P3A6)</b>		
% de trabajadores temporales	N	Media
Hasta 5% de temporales	80	<b>4,25</b>
5%-20% de temporales	93	<b>4,06</b>
20% o más temporales	27	<b>3,63</b>
Total	200	4,08

● El hecho de aplicar medidas de conciliación “reduce los índices de absentismo”

La pregunta “reduce los índices de absentismo” pertenece al cuarto ámbito de ventajas (véase el gráfico 3.1) que pueden obtener las empresas de la conciliación. Esta proposición (gráfico 3.5) suscita un apoyo muy similar a la anterior (“contribuye a retener el talento”) por parte de los directivos de recursos humanos. La respuesta mayoritaria es “bastante de acuerdo” (45,58%), seguida por “muy de acuerdo” (28,76%); ahora las respuestas “total o bastante en desacuerdo” ya no representan una fracción insignificante, como pasaba antes.

Igual que antes, se observa que cuanto mayor sea el porcentaje de mujeres en plantilla y cuanto menor sea el porcentaje de temporales, más tiende a aumentar el grado de acuerdo con la afirmación de que las medidas de conciliación reducen el absentismo (tabla 3.12 y 3.13).

**Gráfico 3.5.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “Reduce los índices de absentismo” (P3A7).



**Tabla 3.11.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “Reduce los índices de absentismo” (P3A7). Desglosado por sectores de actividad

<b>Reduce los índices de absentismo (P3A7)</b>		
Sectores de actividad	N	Media
<b>Otros</b>	<b>5</b>	<b>4,40</b>
<b>Turismo/restauración/Ocio/cultura/</b>	<b>14</b>	<b>4,36</b>
<b>Alimentación</b>	<b>12</b>	<b>4,25</b>
Banca y finanzas	22	4,18
Farmacéutica/cosmética	7	4,14
Otra Fabricación/distribución	14	4,07
Energía/medio ambiente/reciclaje	14	4,07
Consultoría/auditoría/bufete	26	4,00
Sanidad	9	4,00
Otros servicios a las empresas	4	4,00
Sector automovilístico	10	3,90
Construcción/Sector inmobiliario	9	3,78
Comunicación/publicidad/marketing	19	3,63
Informática/telecomunicaciones/I+D	31	3,61
<b>Transporte/logística</b>	<b>10</b>	<b>3,60</b>
<b>Enseñanza</b>	<b>5</b>	<b>3,60</b>
<b>Comercio/distribución</b>	<b>14</b>	<b>3,36</b>
Total	225	3,91

Nota: *Media* entre 1 y 5, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo”, 2 “bastante en desacuerdo”, 3 “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “bastante de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. La columna *N* recoge el recuento de casos que ha servido para calcular la media.

**Tabla 3.12.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “Reduce los índices de absentismo” (P3A7). Desglosado según el porcentaje de directivas

<b>Reduce los índices de absentismo (P3A7)</b>		
% de directivas	N	Media
0-5% directivas	30	<b>3,50</b>
5-30% directivas	112	<b>3,98</b>
30% o más directivas	57	<b>4,04</b>
Total	199	3,92

Nota: *Porcentaje de directivas*: porcentaje de mujeres directivas respecto del total de directivos y directivas existentes en la empresa.

**Tabla 3.13.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “Reduce los índices de absentismo” (P3A7). Desglosado según el porcentaje de temporales

<b>Reduce los índices de absentismo (P3A7)</b>		
% de trabajadores temporales	N	Media
Hasta 5% de temporales	78	<b>4,12</b>
5%-20% de temporales	93	<b>3,84</b>
20% o más temporales	27	<b>3,52</b>
Total	198	3,90

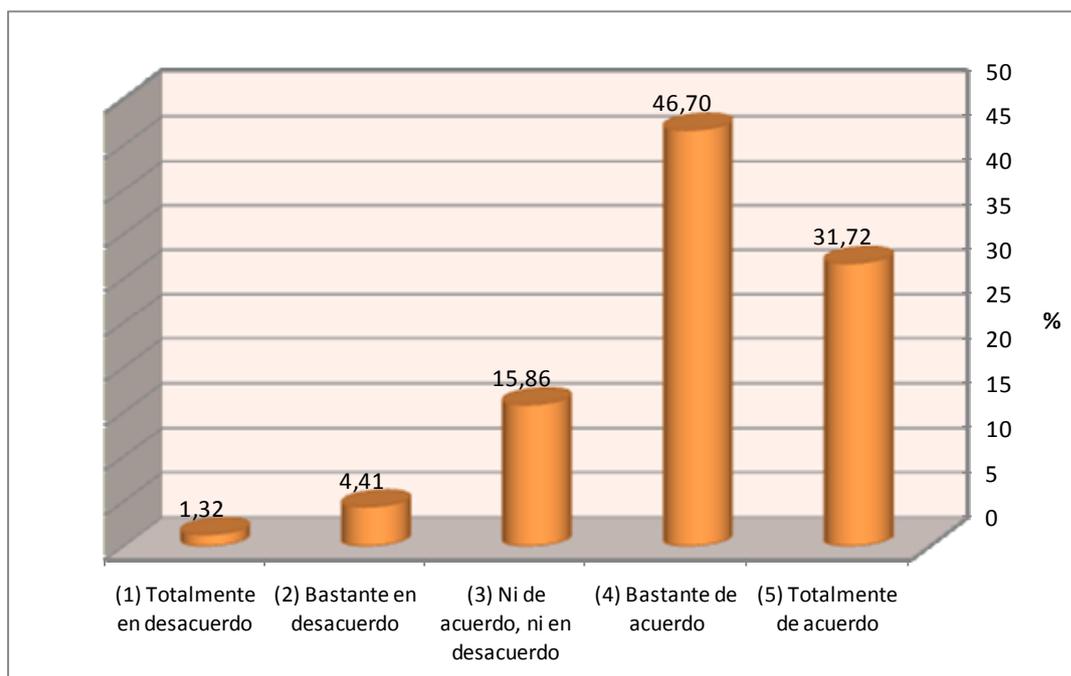
● **El hecho de aplicar medidas de conciliación “incrementa la productividad y el rendimiento de las personas”**

Aunque, como se vio anteriormente, del conjunto de ventajas que pueden obtener las empresas de la conciliación, la correspondiente al grupo quinto, “aumenta la productividad”, parece ser la que encuentra un menor grado de acuerdo, éste, no obstante, es también bastante alto, a la luz de las respuestas realizadas a la cuestión de si las medidas de conciliación “incrementan la productividad y el rendimiento de las personas”. Un 46,70% de las empresas están “bastante de acuerdo” con esta proposición y un 31,72% están “muy de acuerdo” con ella (gráfico 3.6).

Este resultado es importante, pues puede estar aportando **cierta evidencia a la hipótesis de que una organización del trabajo más flexible y unas mayores facilidades para que los trabajadores concilien, podría tener un efecto positivo sobre la productividad de los empleados.**

Nuevamente, en las empresas con mayor porcentaje de mujeres directivas y con menor porcentaje de temporales, se tiende a apoyar la tesis de que la conciliación puede estimular la productividad.

**Gráfico 3.6.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “incrementa la productividad y el rendimiento de las personas” (P3A5)



**Tabla 3.14.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “incrementa la productividad y el rendimiento de las personas” (P3A5). Desglosado por sectores de actividad

<b>Incrementa la productividad y el rendimiento de las personas (P3A5)</b>		
Sectores de actividad	N	Media
<b>Farmacéutica/cosmética</b>	8	<b>4,38</b>
<b>Banca y finanzas</b>	23	<b>4,35</b>
<b>Alimentación</b>	11	<b>4,27</b>
Otra Fabricación/distribución	14	4,14
Consultoría/auditoría/bufete	26	4,12
Turismo/restauración/Ocio/cultura/	14	4,07
Sanidad	9	4,00
Sector automovilístico	10	4,00
Energía/medio ambiente/reciclaje	14	4,00
Construcción/Sector inmobiliario	9	4,00
Otros	5	4,00
Informática/telecomunicaciones/I+D	31	3,87
Comercio/distribución	14	3,86
Comunicación/publicidad/marketing	19	3,84
<b>Enseñanza</b>	5	<b>3,80</b>
<b>Otros servicios a las empresas</b>	4	<b>3,75</b>
<b>Transporte/logística</b>	10	<b>3,70</b>
Total	226	4,03

Nota: *Media* entre 1 y 5, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo”, 2 “bastante en desacuerdo”, 3 “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “bastante de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. La columna *N* recoge el recuento de casos que ha servido para calcular la media.

**Tabla 3.15.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “incrementa la productividad y el rendimiento de las personas” (P3A5). Desglosado según el porcentaje de directivas

<b>Incrementa la productividad y el rendimiento de las personas (P3A5)</b>		
% de directivas	N	Media
0-5% directivas	30	<b>3,53</b>
5-30% directivas	117	4,09
30% o más directivas	65	4,05
Total	212	4,00

**Tabla 3.16.** El hecho de aplicar medidas de conciliación “incrementa la productividad y el rendimiento de las personas” (P3A5). Desglosado según el porcentaje de temporales

<b>Incrementa la productividad y el rendimiento de las personas (P3A5)</b>		
% de trabajadores temporales	N	Media
Hasta 5% de temporales	84	<b>4,19</b>
5%-20% de temporales	98	<b>3,94</b>
20% o más temporales	28	<b>3,46</b>
Total	210	3,98



## Capítulo 4

---

### **Costes para la empresa de aplicar medidas de conciliación**

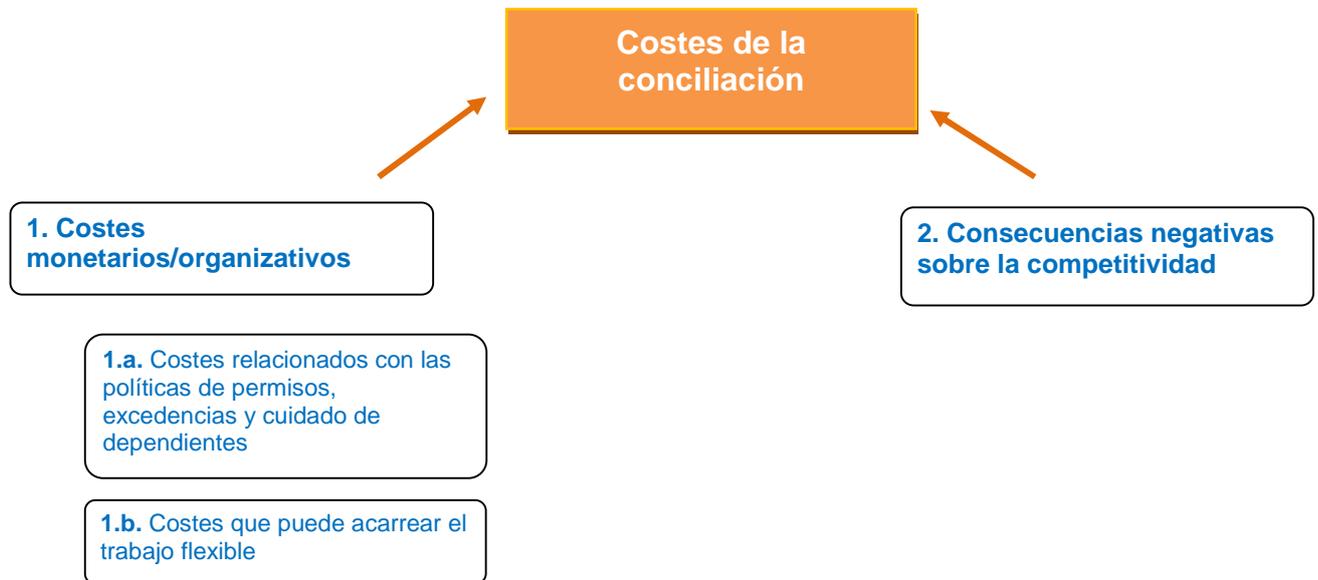
## 4.1. En qué costes puede incurrir la empresa al adoptar políticas de conciliación

Ser una empresa que lleva a cabo una política clara y coherente para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar de sus trabajadores no sólo comporta ventajas o beneficios para ella; también acarrea una serie de costes. Éstos pueden ser de diverso tipo, y, en este sentido, el objetivo de este capítulo es identificar esos tipos de coste y averiguar la importancia que las empresas madrileñas conceden a cada uno de ellos.

Se pueden distinguir dos vertientes de costes relacionados con la conciliación (gráfico 4.1):

1. **Costes monetarios/organizativos.** Aunque a veces se habla de medidas de conciliación de coste cero, como por ejemplo, las de flexibilidad horaria, se puede afirmar que todas las medidas de conciliación comportan algún tipo de costes, si no monetario, sí organizativo. Asumiendo esta premisa, los costes monetarios/organizativos de conciliar se pueden dividir, a su vez, en:
  - 1.a. **Costes relacionados con las políticas de permisos, excedencias y cuidado de dependientes.** Aquí se incluyen los que probablemente son los principales costes (monetarios u organizativos) de la conciliación para las organizaciones. Por ejemplo, conceder permisos (remunerados) de maternidad/paternidad superiores a los estatutarios comporta costes monetarios directos (el pago del salario al empleado/a durante esos días extra de baja) más costes organizativos (cómo se organiza, durante ese período, el trabajo en el departamento en donde trabaja la persona de baja); conceder una jornada reducida para cuidar de un menor comporta un coste organizativo para el departamento donde trabaja esa persona, etc.
  - 1.b. **Costes que puede acarrear el trabajo flexible.** Varias de las medidas clasificables como de trabajo flexible no acarrear ningún coste monetario directo, y a veces son clasificadas como de coste cero; sin embargo, puede que sí acarreen costes organizativos o costes monetarios indirectos. Por ejemplo, tener un horario flexible de entrada y salida del trabajo no supone costes monetarios directos para la empresa; no obstante, puede que sí acarree costes en términos de dificultar la coordinación de los miembros del equipo, o la supervisión del trabajo realizado.
2. **Consecuencias negativas sobre la competitividad.** A veces se piensa que la introducción de medidas amplias y ambiciosas en materia de conciliación por parte de las empresas puede ir en menoscabo de la competitividad de las mismas, ya sea por los costes monetarios/organizativos que estas medidas suponen, ya sea por la menor flexibilidad en la política de recursos humanos (necesidad de tener en cuenta las cargas familiares de los empleados, etc.) que estas medidas comportan.

**Gráfico 4.1.** Esquema de los tipos de coste para la empresa de llevar a cabo una política de conciliación



## 4.2. Preguntas del cuestionario que abordan la cuestión de los costes para la empresa de tener políticas de conciliación

A partir de las cuestiones contenidas en el cuestionario es posible obtener información sobre cuáles de estos costes son los que más afectan a las empresas de la Comunidad de Madrid. En la tabla 4.1 se recogen esas preguntas que sirven de indicador de cada uno de estos tipos de costes.

**Tabla 4.1.** Preguntas del cuestionario que interrogan sobre diversos tipos de costes para la empresa de sus políticas de conciliación

### **1. Costes económicos/organizativos**

(P3B7) Los costes organizativos, que conllevan las medidas de conciliación, son importantes pues generan trastornos, especialmente, en departamentos pequeños

(P4C5) Los costes económicos y organizativos suponen una barrera para la adopción de medidas de conciliación

#### **1.a Costes relacionados con las políticas de permisos, excedencias y cuidado de dependientes**

(P3B3) La selección de la persona que sustituye a la que está de baja/excedencia conlleva tiempo y dinero

(P3B4) Es necesario invertir en formación para facilitar la adaptación e incorporación al puesto de la persona que sustituye a la que se coge la baja/excedencia

(P3B5) Existen problemas de adaptación con las personas que sustituyen

(P3B9) Redistribuir el trabajo entre los demás compañeros/as cuando una persona está de permiso/excedencia puede generar conflicto o malestar entre los mismos

(P3B6) Las excedencias de larga duración suponen tener que invertir en formación una vez que la persona retorna a la empresa, para que ésta siga siendo competitiva y generando valor para la empresa

#### **1.b. Costes que puede acarrear el trabajo flexible**

(P4C15) Las medidas de conciliación Impiden la supervisión y el seguimiento de las personas

### **2. Consecuencias negativas sobre la competitividad**

(P3B1) Las prácticas de conciliación pueden tener consecuencias negativas en cuanto a la competitividad de la empresa

(P4C14) Las medidas de conciliación limitan la competitividad empresarial

(P4C10) Las medidas de conciliación obstaculizan alcanzar los objetivos estratégicos, así como ser rentables como organización

### 4.3. Qué tipos de costes consideran las empresas que les afectan más

En la tabla 4.2 se recogen las medias alcanzadas en cada una de las cuestiones incluidas en la tabla 4.1. En cada una de estas preguntas se le interroga al directivo/va de recursos humanos acerca de cuál es su grado de acuerdo con una determinada afirmación (en este caso relacionada con los costes para la empresa de conciliar). Las opciones de respuesta van de 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). De esta manera, una puntuación media con un valor alto, que se acerque a 5, significa que los directivos encuestados están en su mayoría muy de acuerdo con esa proposición, mientras que una media con un valor bajo, cercano a 1, significa que están muy poco de acuerdo con esa proposición. Además, en la tabla 4.2 esas puntuaciones medias se han ordenado de mayor a menor.

Existe una dispersión bastante marcada en las puntuaciones medias que se obtienen para los diferentes tipos de costes (la más alta es de 3,91 y la más baja de 1,98). Además son, en general, puntuaciones medias más bajas que las que se obtenían para los beneficios de la conciliación. Es decir, **las empresas madrileñas muestran un mayor grado de acuerdo respecto a los beneficios que respecto a los costes de la conciliación.**

En cuanto a los tipos de costes, la tabla 4.2 pone de manifiesto que los directivos de recursos humanos de la Comunidad de Madrid consideran que **los principales costes para las empresas de tener prácticas conciliadoras son los relacionados con las políticas de permisos, excedencias y cuidado de dependientes.** Así, la afirmación que suscita más apoyo es la de que “es necesario invertir en formación para facilitar la adaptación e incorporación al puesto de la persona que sustituye a la que se coge la baja/excedencia” (puntuación media de 3,91), seguida de “la selección de la persona que sustituye a la que está de baja/excedencia conlleva tiempo y dinero” (puntuación media de 3,67) y de “redistribuir el trabajo entre los demás compañeros/as cuando una persona está de permiso/excedencia puede generar conflicto o malestar entre los mismos” (puntuación media de 3,36). De hecho, las cuatro primeras afirmaciones de la tabla 4.2 tienen que ver con los costes asociados con las políticas de permisos y excedencias.

Por el contrario, la pregunta que sirve como indicador de los costes que puede acarrear el trabajo flexible, “las medidas de conciliación impiden la supervisión y el seguimiento de las personas”, es la que obtiene la puntuación más baja de todas. Esto es coherente con la idea de que **las medidas de conciliación clasificables como de trabajo flexible acarrear menos costes que las otras**, hasta el punto de que a veces se consideran de coste cero.

Otro resultado a destacar es que **reciben poco apoyo de las empresas encuestadas las afirmaciones que sostienen que las medidas de conciliación podrían tener consecuencias negativas sobre la competitividad.** Por ejemplo, la afirmación “las medidas de conciliación limitan la competitividad empresarial” obtiene una puntuación media de tan sólo 2,11.

Como se vio en el capítulo anterior, para las empresas encuestadas el principal beneficio de tener una política de conciliación no era que ésta estimule la productividad y la competitividad de la empresa (era que mejoraba la imagen de la empresa y el clima laboral). Y ahora, desde el punto de vista de los costes, tampoco parece que las empresas piensen (de manera mayoritaria) que las medidas de conciliación puedan afectar negativamente a su productividad o a su

competitividad. De alguna manera, desde la perspectiva de las empresas encuestadas, el efecto (beneficioso o costoso) de las medidas de conciliación sobre la productividad/competitividad de las empresas parece poco claro, posiblemente porque existen otros efectos, beneficiosos o costosos, que éstas tienen mucho más claros.

**Tabla 4.2.** Costes de las medidas de conciliación para la empresa. Ordenados de más a menos importante.

<b>Posibles costes de las medidas de conciliación (de mayor a menor)</b>		
	N	Media
• <b>Es necesario invertir en formación para facilitar la adaptación e incorporación al puesto de la persona que sustituye a la que se coge la baja/excedencia (P3B4)</b>	227	<b>3,91</b>
• <b>La selección de la persona que sustituye a la que está de baja/excedencia conlleva tiempo y dinero (P3B3)</b>	226	<b>3,67</b>
• <b>Redistribuir el trabajo entre los demás compañeros/as cuando una persona está de permiso/excedencia puede generar conflicto o malestar entre los mismos (P3B9)</b>	225	<b>3,36</b>
• Las excedencias de larga duración suponen tener que invertir en formación una vez que la persona retorna a la empresa, para que ésta siga siendo competitiva y generando valor para la empresa (P3B6)	225	3,14
• Los costes organizativos, que conllevan las medidas de conciliación, son importantes pues generan trastornos, especialmente, en departamentos pequeños (P3B7)	227	3,04
• Los costes económicos y organizativos suponen una barrera para la adopción de medidas de conciliación (P4C5)	225	2,68
• Existen problemas de adaptación con las personas que sustituyen (P3B5)	226	2,51
• Las medidas de conciliación obstaculizan alcanzar los objetivos estratégicos, así como ser rentables como organización (P4C10)	226	2,15
• <b>Las prácticas de conciliación pueden tener consecuencias negativas en cuanto a la competitividad de la empresa (P3B1)</b>	225	<b>2,15</b>
• <b>Las medidas de conciliación limitan la competitividad empresarial (P4C14)</b>	225	<b>2,11</b>
• <b>Las medidas de conciliación impiden la supervisión y el seguimiento de las personas (P4C15)</b>	223	<b>1,98</b>

Nota: En el cuestionario se le plantea la cuestión al directivo/va de recursos humanos de cuáles son los “posibles costes de las medidas de conciliación en su organización”. Se le plantean 11 afirmaciones sobre tipos de costes y se le pide que conteste utilizando la siguiente escala: 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (bastante en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (bastante de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). En la última columna aparece la media (entre 1 y 5) de las respuestas que han dado los directivos/as de rrhh. En la columna penúltima se recoge el recuento (N) de casos que ha servido para calcular la media.

#### 4.4. Resultados detallados de algunas de las preguntas relacionadas con los costes

A continuación se ofrecen una serie de resultados detallados para algunas de las preguntas de este bloque (costes para las empresas de tener políticas de conciliación), lo incluye en algunos casos el desglose de los resultados en función de alguna de las variables de control incorporadas en la encuesta: tamaño de la empresa, sector de actividad, porcentaje de mujeres en plantilla, porcentaje de mujeres directivas y porcentaje de trabajadores temporales.

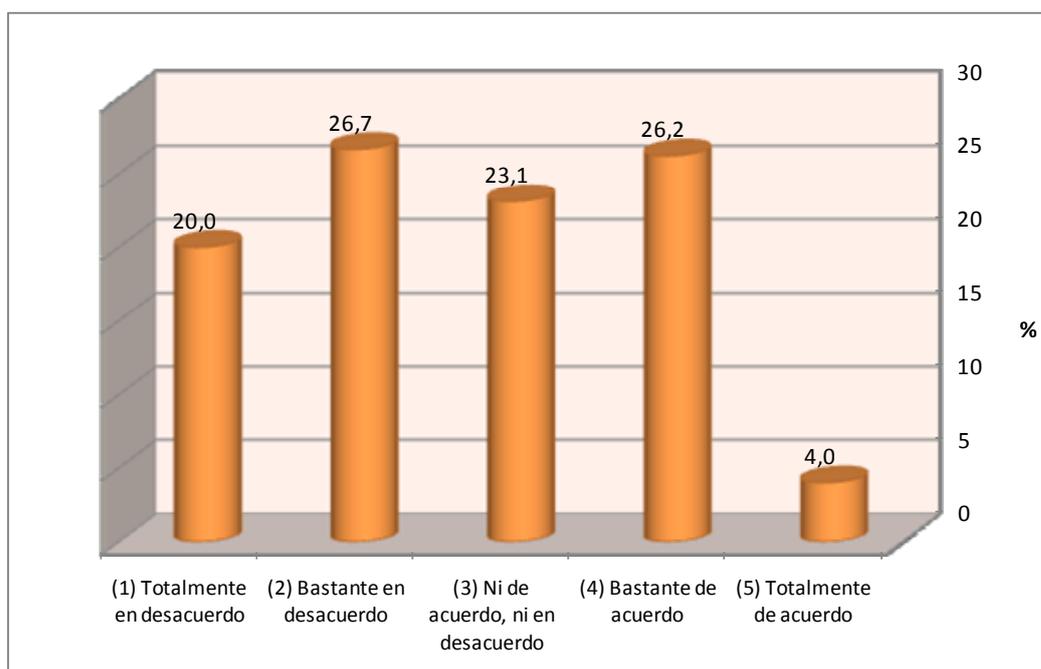
- **Los costes económicos que suponen las prácticas conciliadoras no son valoradas como un problema en mi organización**

Esta es una pregunta que pretende evaluar, con carácter general, la importancia que conceden las empresas a los costes de la conciliación. Obsérvese que el porcentaje de empresas que están totalmente de acuerdo con esta afirmación es muy pequeño (el 4%). Y es que la mayoría de ellas sí considera que, en alguna medida, los costes económicos de las políticas conciliadoras pueden suponer un problema para su empresa.

En una serie de sectores, como el automovilístico, la construcción, el comercio o el turismo se conciben los costes de la conciliación como un problema, en mayor medida que en otros sectores, como la industria farmacéutica, la enseñanza o la sanidad (tabla 4.3).

Por otra parte, como se puede ver en la tabla 4.4, a medida que aumenta el porcentaje de directivas parece que se reduce la percepción de que los costes económicos de las políticas conciliadoras pueden suponer un problema para la empresa.

**Gráfico 4.2.** “Los costes económicos que suponen las prácticas conciliadoras no son valoradas como un problema en mi organización” (P3B2).



**Tabla 4.3.** Los costes económicos que suponen las prácticas conciliadoras no son valoradas como un problema en mi organización” (P3B2). Desglosado por sectores de actividad

<b>Los costes económicos que suponen las prácticas conciliadoras no son valoradas como un problema en mi organización (P3B2)</b>		
Sectores de actividad	N	Media
<b>Otros servicios a las empresas</b>	4	<b>3,75</b>
<b>Farmacéutica/cosmética</b>	8	<b>3,63</b>
<b>Enseñanza</b>	5	<b>3,60</b>
<b>Sanidad</b>	9	<b>3,56</b>
Energía/medio ambiente/reciclaje	13	3,54
Alimentación	12	3,50
Informática/telecomunicaciones/I+D	31	3,48
Transporte/logística	10	3,40
Banca y finanzas	23	3,39
Consultoría/auditoría/bufete	26	3,31
Otros	5	3,20
Otra Fabricación/distribución	13	3,15
Comunicación/publicidad/marketing	19	3,05
<b>Sector automovilístico</b>	10	<b>3,00</b>
<b>Construcción/Sector inmobiliario</b>	9	<b>2,78</b>
<b>Comercio/distribución</b>	12	<b>2,75</b>
<b>Turismo/restauración/Ocio/cultura/</b>	14	<b>2,64</b>
Total	223	3,26

Nota: *Media* entre 1 y 5, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo”, 2 “bastante en desacuerdo”, 3 “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “bastante de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. La columna *N* recoge el recuento de casos que ha servido para calcular la media.

**Tabla 4.4.** Los costes económicos que suponen las prácticas conciliadoras no son valoradas como un problema en mi organización”. Desglosado según el porcentaje de directivas

<b>Los costes económicos que suponen las prácticas conciliadoras no son valoradas como un problema en mi organización (P3B2)</b>		
% de directivas	N	Media
0-5% directivas	30	<b>3,07</b>
5-30% directivas	112	<b>3,21</b>
30% o más directivas	56	<b>3,50</b>
Total	198	3,27

### ● Costes relacionados con las políticas de permisos, excedencias y cuidado de dependientes.

Como se señalaba anteriormente, los directivos de recursos humanos de la Comunidad de Madrid consideran que los principales costes para las empresas de tener prácticas conciliadoras son los relacionados con las políticas de permisos, excedencias y cuidado de dependientes.

En la tabla 4.5 aparecen las cinco preguntas del cuestionario que interrogan directamente a las empresas sobre este tipo de costes, y se presentan los porcentajes de empresas que se muestran “totalmente de acuerdo”, “bastante de acuerdo”, etc., con cada una de ellas. Como se puede comprobar, un porcentaje muy elevado de empresas, el 79,7%, se muestra bastante o totalmente de acuerdo con la afirmación de que “es necesario invertir en formación para facilitar la adaptación e incorporación al puesto de la persona que sustituye a la que se coge la baja/excedencia”. Y algo muy similar sucede con las siguientes dos preguntas (“la selección de la persona que sustituye a la que está de baja/excedencia conlleva tiempo y dinero” y “redistribuir el trabajo entre los demás compañeros/as cuando una persona está de permiso/excedencia puede generar conflicto o malestar entre los mismos”).

**Tabla 4.5.** Grado de acuerdo de las empresas con diversos costes relacionados con las políticas de permisos, excedencias y cuidado de dependientes

	(1) Totalmente en desacuerdo %	(2) Bastante en desacuerdo %	(3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo %	(4) Bastante de acuerdo %	(5) Totalmente de acuerdo %
(P3B4) Es necesario invertir en formación para facilitar la adaptación e incorporación al puesto de la persona que sustituye a la que se coge la baja/excedencia.	2,6	4,8	12,8	<b>58,1</b>	<b>21,6</b>
(P3B3) La selección de la persona que sustituye a la que está de baja/excedencia conlleva tiempo y dinero	4,4	10,2	17,7	<b>49,6</b>	<b>18,1</b>
(P3B9) Redistribuir el trabajo entre los demás compañeros/as cuando una persona está de permiso/excedencia puede generar conflicto o malestar entre los mismos.	4,9	16,9	28,0	<b>37,8</b>	<b>12,4</b>
(P3B6) Las excedencias de larga duración suponen tener que invertir en formación una vez que la persona retorna a la empresa, para que ésta siga siendo competitiva y generando valor para la empresa	8,4	18,7	30,7	34,7	7,6
(P3B5) Existen problemas de adaptación con las personas que sustituyen	21,7	27,9	31,4	15,9	3,1

### • Las medidas de conciliación impiden la supervisión y el seguimiento de las personas

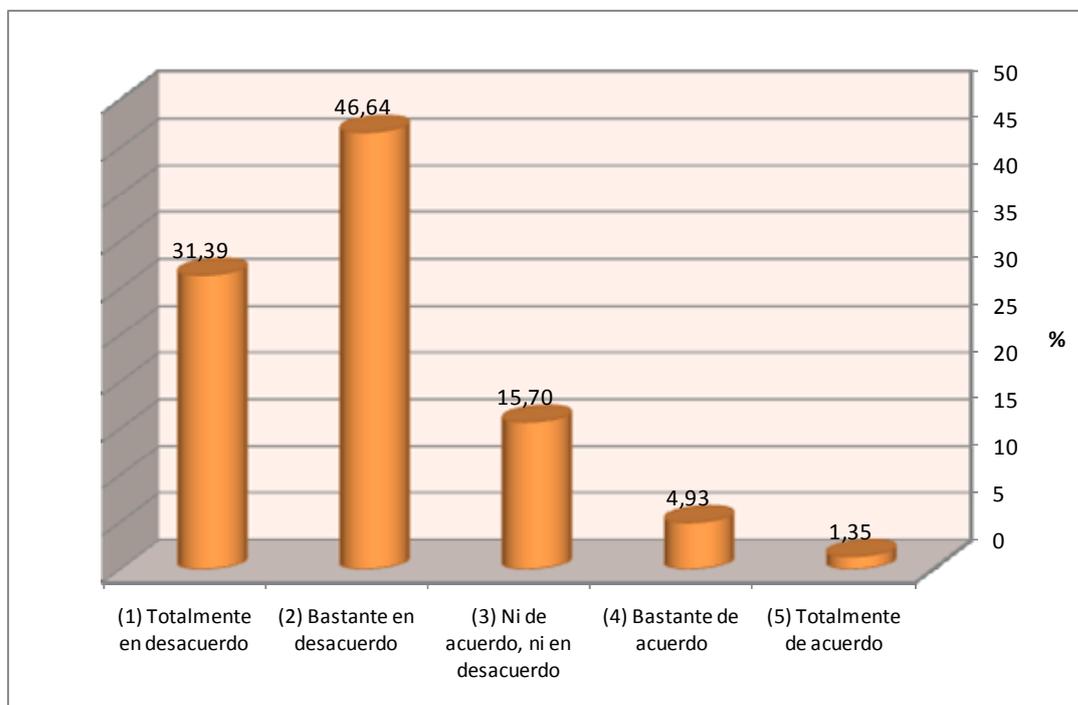
La pregunta “las medidas de conciliación impiden la supervisión y el seguimiento de las personas”, se viene utilizando como indicador de los costes que puede acarrear el trabajo flexible, ya que el hecho de entrar o salir del trabajo con un horario flexible, de trabajar por objetivos en mayor medida que por presencia física en la empresa, etc., puede acarrear problemas a los directivos y mandos intermedios a la hora de supervisar el rendimiento de los empleados.

En el gráfico 4.3 se puede comprobar que una amplia mayoría de las empresas encuestadas se muestra totalmente o bastante en desacuerdo con esta cuestión (entre ambas respuestas suman el 78% de las empresas encuestadas). En el otro extremo, un reducido porcentaje de empresas (el 6,28%) se muestra bastante de acuerdo o totalmente de acuerdo con la idea de que “las medidas de conciliación impiden la supervisión y el seguimiento de las personas”.

Este tipo de coste es considerado particularmente poco importante en los sectores de la construcción, sanidad y farmacéutico.

Lo mismo sucede cuanto mayor es la presencia de las mujeres en la plantilla y cuanto mayor es el porcentaje de mujeres directivas.

**Gráfico 4.3.** Las medidas de conciliación “impiden la supervisión y el seguimiento de las personas” (P4C15)



**Tabla 4.6.** Las medidas de conciliación “impiden la supervisión y el seguimiento de las personas” (P4C15). Desglosado por sectores de actividad

<b>Las medidas de conciliación Impiden la supervisión y el seguimiento de las personas (P4C15)</b>		
Sectores de actividad	N	Media
<b>Comercio/distribución</b>	<b>14</b>	<b>2,50</b>
<b>Otros</b>	<b>5</b>	<b>2,40</b>
<b>Sector automovilístico</b>	<b>10</b>	<b>2,30</b>
Turismo/restauración/Ocio/cultura/	14	2,29
Otros servicios a las empresas	4	2,25
Otra Fabricación/distribución	14	2,14
Comunicación/publicidad/marketing	19	2,05
Informática/telecomunicaciones/I+D	30	2,00
Enseñanza	5	2,00
Energía/medio ambiente/reciclaje	14	1,93
Consultoría/auditoría/bufete	25	1,88
Alimentación	11	1,82
Banca y finanzas	21	1,81
Transporte/logística	10	1,80
<b>Construcción/Sector inmobiliario</b>	<b>9</b>	<b>1,67</b>
<b>Sanidad</b>	<b>9</b>	<b>1,56</b>
<b>Farmacéutica/cosmética</b>	<b>8</b>	<b>1,50</b>
Total	222	1,99

Nota: *Media* entre 1 y 5, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo”, 2 “bastante en desacuerdo”, 3 “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “bastante de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. La columna *N* recoge el recuento de casos que ha servido para calcular la media.

**Tabla 4.7.** Las medidas de conciliación “impiden la supervisión y el seguimiento de las personas” (P4C15). Desglosado por porcentaje de mujeres en plantilla y por porcentaje de directivas

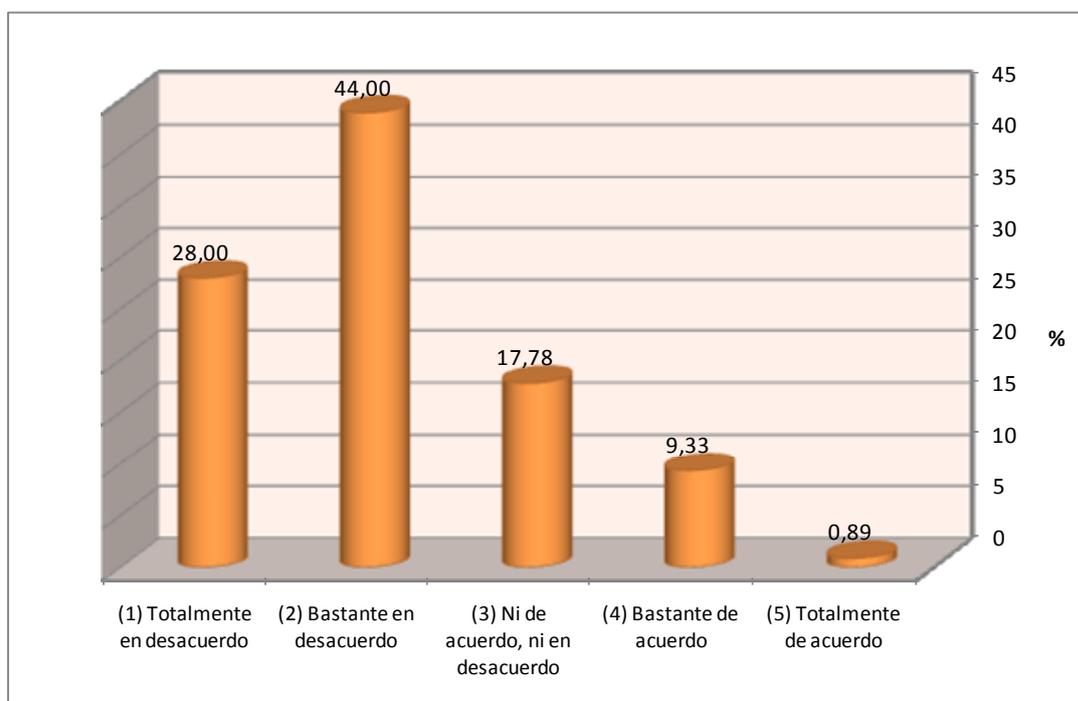
<b>Las medidas de conciliación Impiden la supervisión y el seguimiento de las personas (P4C15)</b>		
a) % de mujeres en plantilla	N	Media
0-30% mujeres	53	<b>2,23</b>
30%-65% mujeres	130	<b>1,91</b>
65% o más mujeres	33	<b>1,85</b>
Total	216	1,98
<b>b) % de directivas</b>		
0-5% directivas	29	<b>2,17</b>
5-30% directivas	111	<b>1,95</b>
30% o más directivas	58	<b>1,86</b>
Total	198	1,96

### ● Las medidas de conciliación limitan la competitividad empresarial

La hipótesis de que las medidas de conciliación podrían limitar la competitividad de las empresas recibe muy poco apoyo por parte de estas (puntuación media de 2,11). Como muestra el gráfico 4.4, un 44% de las empresas está bastante en desacuerdo con esta idea, y un 28% de las empresas se manifiesta totalmente en desacuerdo con ella.

Por sectores, en banca/finanzas, alimentación y sanidad se apoya muy poco esta tesis. Además, cuanto mayor sea el porcentaje de mujeres en plantilla, cuanto mayor sea el porcentaje de mujeres directivas y cuanto menor sea el porcentaje de temporales, mayor tenderá a ser el desacuerdo con esta proposición.

**Gráfico 4.4.** Las medidas de conciliación limitan la competitividad empresarial (P4C14)



**Tabla 4.8.** Las medidas de conciliación limitan la competitividad empresarial (P4C14).  
Desglosado por sectores de actividad

<b>Las medidas de conciliación limitan la competitividad empresarial (P4C14)</b>		
Sectores de actividad	N	Media
<b>Otros</b>	5	<b>2,80</b>
<b>Comercio/distribución</b>	14	<b>2,71</b>
<b>Transporte/logística</b>	10	<b>2,60</b>
Sector automovilístico	10	2,40
Construcción/Sector inmobiliario	8	2,38
Turismo/restauración/Ocio/cultura/	14	2,29
Informática/telecomunicaciones/I+D	31	2,16
Comunicación/publicidad/marketing	19	2,16
Energía/medio ambiente/reciclaje	14	2,14
Consultoría/auditoría/bufete	26	2,04
Enseñanza	5	2,00
Otros servicios a las empresas	4	2,00
Otra Fabricación/distribución	14	2,00
Farmacéutica/cosmética	8	1,88
<b>Banca y finanzas</b>	22	<b>1,68</b>
<b>Alimentación</b>	11	<b>1,64</b>
<b>Sanidad</b>	9	<b>1,56</b>
Total	224	2,12

Nota: *Media* entre 1 y 5, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo", 2 "bastante en desacuerdo", 3 "ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 "bastante de acuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo". La columna *N* recoge el recuento de casos que ha servido para calcular la media.

**Tabla 4.9.** Las medidas de conciliación limitan la competitividad empresarial (P4C14).  
Desglosado por varias variables

<b>Las medidas de conciliación limitan la competitividad empresarial (P4C14)</b>		
a) % de mujeres en plantilla	N	Media
0-30% mujeres	53	<b>2,30</b>
30%-65% mujeres	132	<b>2,05</b>
65% o más mujeres	33	<b>1,97</b>
Total	218	2,10
<b>b) % de directivas</b>		
0-5% directivas	30	<b>2,27</b>
5-30% directivas	111	<b>2,17</b>
30% o más directivas	58	<b>1,90</b>
Total	199	2,11
<b>c) % de trabajadores temporales</b>		
Hasta 5% de temporales	78	<b>1,97</b>
5%-20% de temporales	93	<b>2,17</b>
20% o más temporales	27	<b>2,44</b>
Total	198	2,13



## Capítulo 5

---

---

# Barreras que limitan la aplicación de medidas de conciliación

## 5.1. Barreras que limitan la aplicación por parte de las empresas de medidas de conciliación.

Además de los costes, que se han analizado en el capítulo anterior, un aspecto que limita el margen de maniobra que tienen las empresas para aplicar políticas de conciliación es la existencia de otro tipo de barreras como, por ejemplo, el tipo de actividad que realiza, el tipo de horarios existente en esa actividad, la existencia de actitudes que no favorecen esa sensibilidad hacia la conciliación, etc.

Aparte del efecto de las actitudes o cultura empresarial, que se analizará en el próximo capítulo, en este se recoge la opinión de las empresas encuestadas acerca de algunas de estas barreras.

En el cuestionario se les ha pedido a las empresas que manifiesten su grado de acuerdo con doce afirmaciones que hacen referencia a barreras a la conciliación. En la tabla 5.1 aparecen las puntuaciones medias que éstas han dado a cada una de ellas, ordenadas de mayor a menor puntuación.

Como se puede ver en la tabla 5.1, la barrera más importante para las empresas es “el tipo de actividad que desarrolla mi empresa”, con una puntuación media de 3,23. Asimismo, en tercer lugar figura “nuestros horarios”, con una puntuación media de 2,81. En ambos casos se alude a un tipo de barrera muy similar, y es que **existen sectores en los que el tipo de actividad que se realiza y, sobre todo, el horario con el que se realiza, dificulta la adopción de medidas de conciliación**. Por ejemplo, en las actividades de servicios ligados al ocio no se puede pretender tener horarios de trabajo similares al horario regular de oficina (en este caso, es la forma de organizar los turnos de trabajo lo que puede coadyuvar, o no, a la existencia de unos horarios de trabajo que faciliten la conciliación; y, en cualquier caso, siempre resultará más difícil alcanzar ese objetivo que cuando se tiene un horario de trabajo estándar).

Por lo que respecta al resto de posibles barreras a la conciliación, las puntuaciones medias obtenidas parecen indicar que las empresas no les asignan una importancia relevante.

**Tabla 5.1.** Barreras que obstaculizan la adopción de medidas de conciliación por parte de las empresas. Ordenadas de más a menos importante.

<b>Posibles barreras a la conciliación (de mayor a menor)</b>		
	N	Media
• <b>El tipo de actividad que desarrolla mi empresa dificulta la aplicación de algunas de las medidas de conciliación (P4C1)</b>	225	<b>3,23</b>
• <b>Supone hacer grandes esfuerzos tanto de planificación como de gestión (P4C7)</b>	227	<b>2,93</b>
• <b>Por nuestros horarios (P4C8)</b>	227	<b>2,81</b>
• Existen otras prioridades más importantes (P4C12)	224	2,69
• El escaso apoyo por parte de las AAPP (P4C19)	215	2,59
• Existen actitudes negativas y prejuicios (P4C6)	225	2,40
• La estructura organizacional y funcional de nuestra organización impide su aplicación (P4C3)	225	2,36
• No es un problema que preocupe a nuestros/as empleados/as (P4C2)	224	2,27
• La predisposición o motivación de la alta dirección hacia el tema es baja o nula (P4C13)	225	2,25
• <b>Nuestra plantilla no dispone del perfil para adaptarse a un esquema de trabajo flexible (P4C11)</b>	227	<b>2,24</b>
• <b>No disponemos de los recursos y de la tecnología necesaria (P4C4)</b>	226	<b>2,08</b>
• <b>Nuestra empresa está orientada a resultados, no a personas (P4C18)</b>	226	<b>1,94</b>

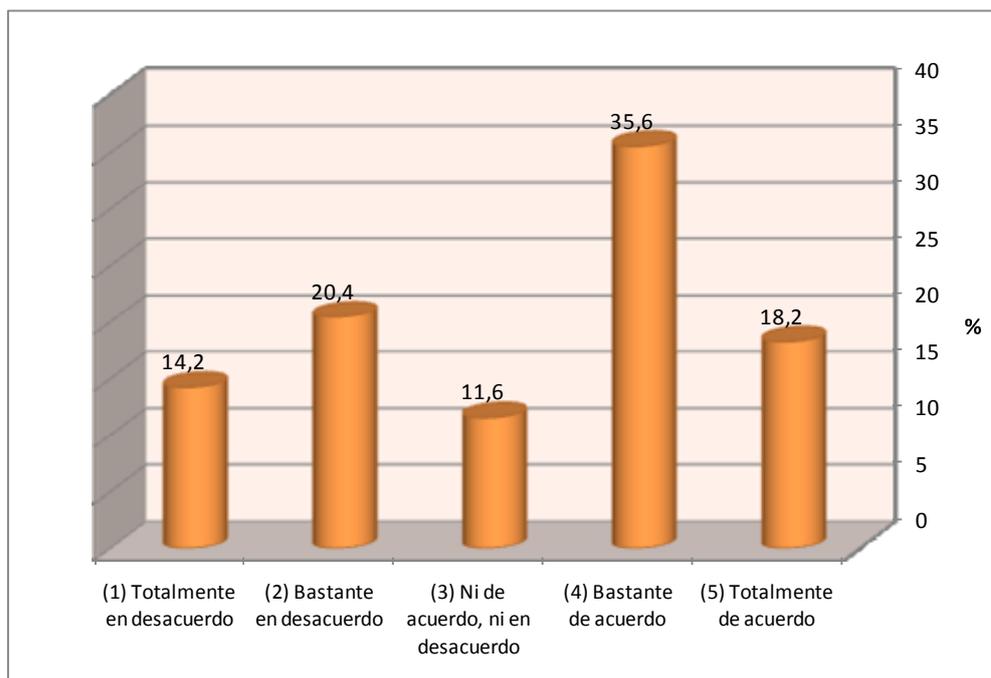
Nota: En el cuestionario se le plantea la cuestión al directivo/va de recursos humanos de cuáles son las “barreras que tiene su organización para adoptar medidas de conciliación”. Se le plantean 12 afirmaciones sobre tipos de barreras y se le pide que conteste utilizando la siguiente escala: 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (bastante en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (bastante de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). En la última columna aparece la media (entre 1 y 5) de las respuestas que han dado los directivos/as de rrhh. En la columna penúltima se recoge el recuento (N) de casos que ha servido para calcular la media.

A continuación, se ofrecen con más detalle las respuestas dadas a la pregunta “El tipo de actividad que desarrolla mi empresa dificulta la aplicación de algunas de las medidas de conciliación”. En el gráfico 5.1 se puede comprobar que existe bastante dispersión en las respuestas dadas por las empresas, si bien es la opción “bastante de acuerdo”, la que obtiene un porcentaje de respuesta mayor (el 35,6%). Esta alta dispersión puede estar apuntando, precisamente, a la **diversidad de circunstancias existente entre las empresas**, lo que implica que para algunas el tipo de actividad que desarrollan no implique ninguna barrera para la conciliación mientras que para otras ésta es muy importante.

La tabla 5.2 apunta en este sentido. Sectores como turismo/restauración/ocio/cultura, comercio/distribución o consultoría/auditoría/bufete están en la parte alta de la lista, tal y como cabría esperar de estas actividades, con horarios menos compatibles, por lo general, con la conciliación de la vida laboral y familiar. Por el contrario, en la parte baja de la lista aparecen sectores de servicios con unos horarios muy compatibles con la conciliación de la vida laboral y familiar, como educación o banca y finanzas, y sectores industriales con horario laboral estándar como el sector farmacéutico.

Finalmente, como indica la tabla 5.3, se observa que a medida que aumenta el porcentaje de trabajadores temporales en plantilla aumenta el grado en que las empresas consideran que el tipo de actividad que realizan dificulta la aplicación de medidas de conciliación.

**Gráfico 5.1.** “El tipo de actividad que desarrolla mi empresa dificulta la aplicación de algunas de las medidas de conciliación” (P4C1).



**Tabla 5.2.** “El tipo de actividad que desarrolla mi empresa dificulta la aplicación de algunas de las medidas de conciliación” (P4C1). Desglosado por sectores de actividad

El tipo de actividad que desarrolla mi empresa dificulta la aplicación de algunas de las medidas de conciliación (P4C1)		
Sectores de actividad	N	Media
<b>Otros servicios a las empresas</b>	4	<b>4,25</b>
<b>Consultoría/auditoría/bufete</b>	26	<b>3,85</b>
<b>Otros</b>	5	<b>3,80</b>
<b>Construcción/Sector inmobiliario</b>	9	<b>3,78</b>
Turismo/restauración/Ocio/cultura/	14	3,71
Comercio/distribución	14	3,71
Transporte/logística	10	3,60
Sector automovilístico	9	3,56
Informática/telecomunicaciones/I+D	31	3,13
Alimentación	11	3,09
Comunicación/publicidad/marketing	19	3,05
Otra Fabricación/distribución	14	2,93
Sanidad	9	2,89
<b>Banca y finanzas</b>	22	<b>2,82</b>
<b>Energía/medio ambiente/reciclaje</b>	14	<b>2,57</b>
<b>Enseñanza</b>	5	<b>2,40</b>
<b>Farmacéutica/cosmética</b>	8	<b>2,25</b>
Total	224	3,24

Nota: *Media* entre 1 y 5, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo”, 2 “bastante en desacuerdo”, 3 “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “bastante de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. La columna *N* recoge el recuento de casos que ha servido para calcular la media.

**Tabla 5.2.** “El tipo de actividad que desarrolla mi empresa dificulta la aplicación de algunas de las medidas de conciliación” (P4C1). Desglosado por porcentaje de temporales

<b>El tipo de actividad que desarrolla mi empresa dificulta la aplicación de algunas de las medidas de conciliación (P4C1)</b>		
% de trabajadores temporales	N	Media
Hasta 5% de temporales	80	<b>3,11</b>
5%-20% de temporales	92	<b>3,26</b>
20% o más temporales	27	<b>3,56</b>
Total	199	3,24



## Capítulo 6

---

---

# La cultura empresarial favorable a las políticas de conciliación

Ser una empresa que verdaderamente facilita la conciliación de la vida laboral, personal y familiar de sus trabajadores no sólo comporta la aplicación de una serie de medidas que favorecen la conciliación. También requiere del compromiso de la organización -de sus directivos y de sus responsables de recursos humanos- con el logro de ese fin. Cuando esto sucede se dice que la empresa tiene una cultura favorable a la conciliación.

En este sentido, una empresa familiarmente responsable (véase Chinchilla y León 2005, cap. 1) es aquella que aplica una serie de medidas que facilitan la conciliación de sus trabajadores y que además tiene una cultura favorable a la conciliación.

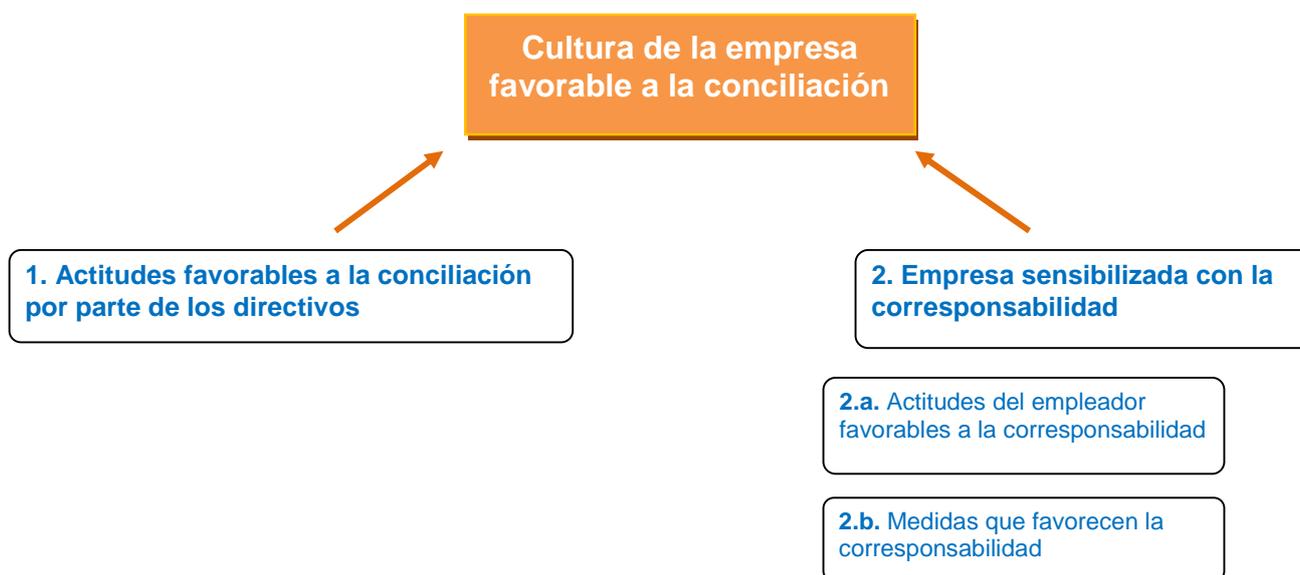
## 6.1. La cultura empresarial favorable a la conciliación: ámbitos de la misma

Precisando un poco más, se pueden distinguir dos aspectos de lo que constituye una cultura empresarial favorable a la conciliación:

1. Tiene que haber unas **actitudes favorables a la conciliación por parte de los directivos**, de manera que se genere entre ellos un claro convencimiento acerca de la importancia de la conciliación que, además, conduzca a un claro compromiso de facilitarla. Esto requiere de dos aclaraciones. En primer lugar, por “dirección” se hace referencia no sólo a la alta dirección, sino también a los mandos intermedios; en muchos casos son éstos los que determinan que el clima laboral sea el adecuado para que los empleados puedan adoptar medidas de conciliación. Además esa cultura en favor de la conciliación, que se adquiere de manera gradual, debe impregnar no sólo a los directivos de recursos humanos, sino al conjunto de directivos de la organización. En segundo lugar, una dirección concienciada con la importancia de la conciliación debe ser capaz de transmitir esa actitud; es decir, es muy importante que la política de comunicación de la empresa funcione adecuadamente, de manera que esa actitud sea entendida y compartida por el conjunto de los empleados.
2. Tiene que tratarse de **una empresa sensibilizada con la corresponsabilidad**. En el capítulo primero de este estudio se señalaba que, aunque las políticas de conciliación todavía benefician más a las trabajadoras que a los trabajadores varones (dado que son ellas quienes aún se ocupan mayoritariamente de las responsabilidades domésticas y del cuidado a dependientes), aquéllas no deberían tener ningún sesgo de género: son políticas que benefician a las trabajadoras y los trabajadores varones con responsabilidades familiares. Las empresas que llevan más tiempo concienciadas sobre los temas de la conciliación, y que aplican políticas amplias en esta materia, es posible que tengan este aspecto muy claro; es decir, la idea de que la conciliación no tiene sexo (y su correlato: que en los hogares se tiende hacia la corresponsabilidad de las tareas domésticas entre hombres y mujeres) es muy posible que esté interiorizada en lo que se podría denominar “su cultura empresarial”. Sin embargo, durante las etapas iniciales, en el comienzo del cambio de cultura empresarial hacia una plenamente favorable a la conciliación, podría suceder que esto no estuviera tan claro. De hecho, una manera de estimar el grado de inmadurez de esta “cultura” puede consistir en cuantificar en qué medida sigue existiendo en la empresa una percepción de que la conciliación es sobre

todo una cuestión de mujeres (tiene sesgo femenino) o, por el contrario, la empresa está sensibilizada con la idea de la corresponsabilidad y con la consiguiente necesidad, tanto de mujeres como de hombres, de conciliar. Para intentar averiguar si la empresa está sensibilizada con la corresponsabilidad se recurrirá a algunas de las preguntas del cuestionario, que tienen que ver, o con las actitudes del empleador hacia la corresponsabilidad, o con medidas de la empresa que favorecen la corresponsabilidad (véanse gráfico 6.1 y tabla 6.1).

**Gráfico 6.1.** Esquema de las diversas vertientes de una cultura empresarial favorable a la conciliación



**Tabla 6.1.** Preguntas del cuestionario que hacen referencia a las diversas vertientes de la cultura empresarial favorable a la conciliación

### 1. Actitudes favorables a la conciliación por parte de los directivos

- (P4A2) La alta dirección está muy implicada en la puesta en marcha de las prácticas conciliadoras  
 (P4A7) Los mandos y directivos/as de mi organización propician una cultura de respeto y cumplimiento de los horarios  
 (P4A14) Los mandos y directivos/as animan a sus colaboradores a irse a casa para facilitar el equilibrio entre vida personal y laboral  
 (P4A4) En mi organización está mal visto que alguien se quede después del horario establecido salvo situaciones excepcionales.  
 (P4A15) Existe un plan de comunicación interna para dar a conocer las distintas prácticas conciliadoras de nuestra organización

### 2. Empresa sensibilizada con la corresponsabilidad

#### **2.a. Actitudes del empleador favorables a la corresponsabilidad**

- (P4A11) Hoy por hoy, en la empresa existe una actitud de más comprensión cuando una madre solicita una excedencia o una reducción de jornada por cuidado de hijos pequeños que cuando lo solicita un padre.  
 (P4A5) Los varones no se acogen tanto a las medidas de conciliación como las mujeres porque temen que ello sea mal visto en la empresa  
 (P4A8) Aunque los hombres participan cada vez más en el cuidado de sus hijos pequeños, es poco probable que se alcance alguna vez una situación en la que los varones utilicen las medidas de conciliación tanto como las mujeres  
 (P3B11) El alargamiento previsto a lo largo de esta legislatura del permiso de paternidad, desde los 13 días actuales hasta 30 días, es posible que provoque más costes que beneficios para mi empresa.

#### **2.b. Medidas que favorecen la corresponsabilidad**

- (P2A19) En el caso de los varones, estímulos para que ellos utilicen más los permisos, reducciones de jornada, etc.

## 6.2. Comparación de las puntuaciones medias de las preguntas que tienen que ver con la cultura empresarial

Como se puede ver en la tabla, de entre las cinco preguntas encuadradas en el ámbito de “actitudes favorables a la conciliación por parte de los directivos”, la que suscita un mayor grado de acuerdo entre los directivos/as de recursos humanos encuestados es la de que “la alta dirección está muy implicada en la puesta en marcha de las prácticas conciliadoras”, que obtiene una puntuación media de 3,57. Le sigue la pregunta “existe un plan de comunicación interna para dar a conocer las distintas prácticas conciliadoras de nuestra organización”, con una puntuación media de 3,51.

Parece, pues, que **la mayoría directivos/as de recursos humanos encuestados tienen la percepción de que en sus empresas los altos directivos están comprometidos con el objetivo de la conciliación, y de que esa actitud es transmitida al conjunto de los empleados** (de cualquier manera, más adelante estas dos cuestiones serán analizadas con más detalle).

Por lo que respecta a las cuatro preguntas que sirven de indicadores de las “actitudes del empleador favorables a la corresponsabilidad”, en este caso, cuanto más alta sea la puntuación media quiere decir que mayor es el grado en que la empresa tiene la percepción de que la conciliación tiene un sesgo femenino. La pregunta que suscita un mayor grado de acuerdo es la

de que “aunque los hombres participan cada vez más en el cuidado de sus hijos pequeños, es poco probable que se alcance alguna vez una situación en la que los varones utilicen las medidas de conciliación tanto como las mujeres”, que obtiene una puntuación media de 3,36. Esto puede estar indicando que **entre las empresas, lo mismo que pasa con el conjunto de la sociedad, todavía se está en pleno proceso de cambio de mentalidad en temas de género, de manera que aún se ve con cierto escepticismo la idea de que en el futuro se alcance una plena igualdad de género en el ámbito doméstico** (y, por tanto, en el ámbito laboral).

**Tabla 6.2.** Puntuaciones medias. Preguntas del cuestionario que hacen referencia a las diversas vertientes de la cultura empresarial. Ordenadas de mayor a menor.

	N	Media
<b>1. Actitudes favorables a la conciliación por parte de los directivos</b>		
• La alta dirección está muy implicada en la puesta en marcha de las prácticas conciliadoras (P4A2)	227	<b>3,57</b>
• Existe un plan de comunicación interna para dar a conocer las distintas prácticas conciliadoras de nuestra organización (P4A15)	223	<b>3,51</b>
• Los mandos y directivos/as de mi organización propician una cultura de respeto y cumplimiento de los horarios (P4A7)	225	<b>3,35</b>
• Los mandos y directivos/as animan a sus colaboradores a irse a casa para facilitar el equilibrio entre vida personal y laboral (P4A14)	225	<b>2,95</b>
• En mi organización está mal visto que alguien se quede después del horario establecido salvo situaciones excepcionales (P4A4)	226	<b>2,18</b>
<b>2.a. Actitudes del empleador favorables a la corresponsabilidad</b>		
• Aunque los hombres participan cada vez más en el cuidado de sus hijos pequeños, es poco probable que se alcance alguna vez una situación en la que los varones utilicen las medidas de conciliación tanto como las mujeres (P4A8)	225	<b>3,36</b>
• El alargamiento previsto a lo largo de esta legislatura del permiso de paternidad, desde los 13 días actuales hasta 30 días, es posible que provoque más costes que beneficios para mi empresa (P3B11)	225	<b>3,13</b>
• Hoy por hoy, en la empresa existe una actitud de más comprensión cuando una madre solicita una excedencia o una reducción de jornada por cuidado de hijos pequeños que cuando lo solicita un padre (P4A11)	226	<b>3,03</b>
• Los varones no se acogen tanto a las medidas de conciliación como las mujeres porque temen que ello sea mal visto en la empresa (P4A5)	225	<b>2,75</b>
<b>2.b. Medidas que favorecen la corresponsabilidad</b>		
• En el caso de los varones, estímulos para que ellos utilicen más los permisos, reducciones de jornada, etc. (P2A19)	221	<b>1,87</b>

Nota: En el cuestionario se le pide al directivo/va de recursos humanos que indique su grado de acuerdo o de desacuerdo con una serie de afirmaciones. Se le pide que conteste utilizando la siguiente escala: 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (bastante en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (bastante de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). En la última columna aparece la media (entre 1 y 5) de las respuestas que han dado los directivos/as de rrhh. En la columna penúltima se recoge el recuento (N) de casos que ha servido para calcular la media.

### 6.3. Resultados detallados de algunas de las preguntas que sirven de indicadores de las actitudes favorables a la conciliación por parte de los directivos

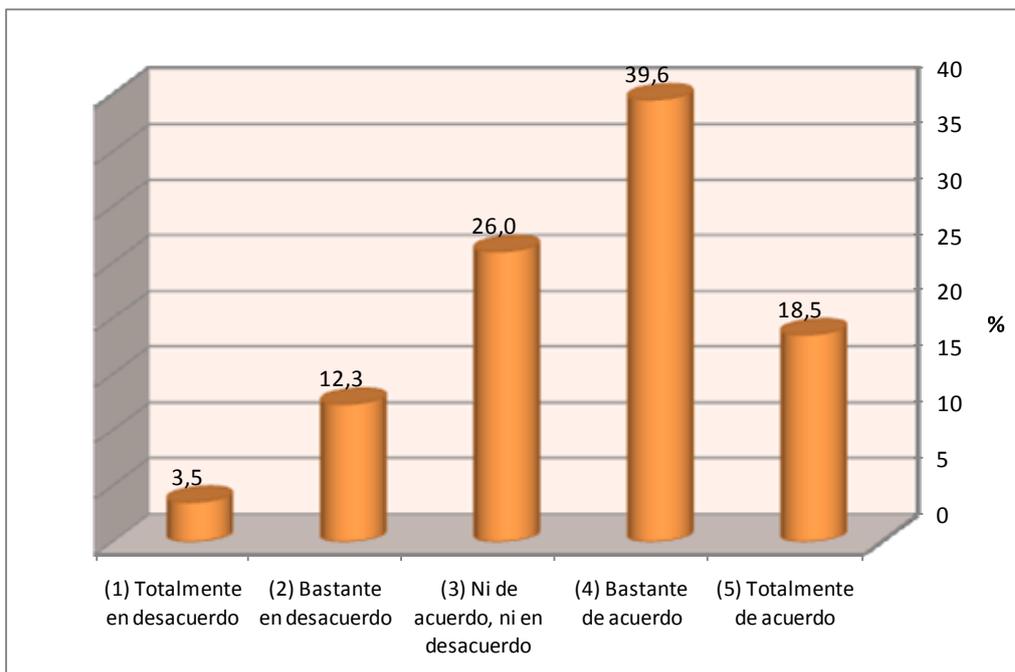
- **La alta dirección está muy implicada en la puesta en marcha de las prácticas conciliadoras**

Como se puede ver en el gráfico 6.2, un 39,6% de los directivos/as de rrhh está totalmente de acuerdo con esta afirmación y un 18,5% está bastante de acuerdo con ella. Por tanto, **la mayoría de directivos de recursos humanos considera que en empresas existe un compromiso de la alta dirección con el objetivo de conciliar.**

Esta percepción es aún mayor en los sectores de farmacia/cosmética, sanidad o banca y finanzas, y es menor en sectores como comercio/distribución/, turismo o enseñanza (tabla 6.3). Con respecto a este último, el sector educativo, la interpretación no debería ser que los directivos de este sector son menos sensibles a la conciliación de la vida laboral y familiar de sus empleados. El sector de la enseñanza, por el calendario escolar y por los horarios de clases existentes, es probablemente el más compatible con la conciliación de todas las actividades laborales; es decir, sus directivos no están tan implicados en la puesta en marcha de prácticas conciliadoras, porque en gran medida éstas ya existían.

Otro resultado a resaltar, como muestra la tabla 6.4, es que **la alta dirección se muestra más implicada en la puesta en marcha de prácticas conciliadoras cuanto mayor sea el porcentaje de directivas** (y de altas directivas) que hay en la empresa. Las medidas de conciliación, tradicionalmente y aún hoy día, son más utilizadas por las mujeres y, por ello, no es de extrañar que haya más sensibilidad de la alta dirección hacia dichas medidas en las empresas en que las que la dirección está relativamente feminizada.

Además, **cuanto menor es el porcentaje de temporales en plantilla mayor parece ser la implicación de la alta dirección con las prácticas conciliadoras.** Nuevamente aparece una relación negativa entre temporalidad y conciliación. Y esto no debería extrañar demasiado. Uno de los aspectos que más contribuye a que el trabajador pueda conciliar su vida laboral con su vida personal y familiar es la estabilidad en el trabajo. Y tiene sentido que en donde la dirección esté más comprometida con la conciliación tienda a haber menos uso de la contratación temporal.

**Gráfico 6.2.** La alta dirección está muy implicada en la puesta en marcha de las prácticas conciliadoras (P4A2)**Tabla 6.3.** La alta dirección está muy implicada en la puesta en marcha de las prácticas conciliadoras (P4A2). Desglosado por sectores de actividad

La alta dirección está muy implicada en la puesta en marcha de las prácticas conciliadoras (P4A2)		
Sectores de actividad	N	Media
<b>Farmacéutica/cosmética</b>	8	<b>4,38</b>
<b>Sanidad</b>	9	<b>4,22</b>
<b>Otros servicios a las empresas</b>	4	<b>4,00</b>
<b>Banca y finanzas</b>	23	<b>3,87</b>
Alimentación	11	3,82
Informática/telecomunicaciones/I+D	31	3,68
Consultoría/auditoría/bufete	26	3,58
Transporte/logística	10	3,50
Energía/medio ambiente/reciclaje	14	3,50
Construcción/Sector inmobiliario	9	3,44
Otra Fabricación/distribución	14	3,43
Sector automovilístico	10	3,40
Otros	5	3,40
<b>Comunicación/publicidad/marketing</b>	19	<b>3,26</b>
<b>Comercio/distribución</b>	14	<b>3,14</b>
<b>Turismo/restauración/Ocio/cultural/</b>	14	<b>3,14</b>
<b>Enseñanza</b>	5	<b>3,00</b>
Total	226	3,57

Nota: *Media* entre 1 y 5, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo", 2 "bastante en desacuerdo", 3 "ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 "bastante de acuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo". La columna *N* recoge el recuento de casos que ha servido para calcular la media.

**Tabla 6.4.** La alta dirección está muy implicada en la puesta en marcha de las prácticas conciliadoras (P4A2). Desglosado por varias variables

<b>La alta dirección está muy implicada en la puesta en marcha de las prácticas conciliadoras (P4A2)</b>		
a) % de directivas	N	Media
0-5% directivas	30	<b>2,93</b>
5-30% directivas	113	<b>3,59</b>
30% o más directivas	58	<b>3,86</b>
Total	201	3,57
<b>b) % de trabajadores temporales</b>		
Hasta 5% de temporales	80	<b>3,69</b>
5%-20% de temporales	93	<b>3,56</b>
20% o más temporales	27	<b>3,11</b>
Total	200	3,55

● **Existe un plan de comunicación interna para dar a conocer las distintas prácticas conciliadoras de nuestra organización**

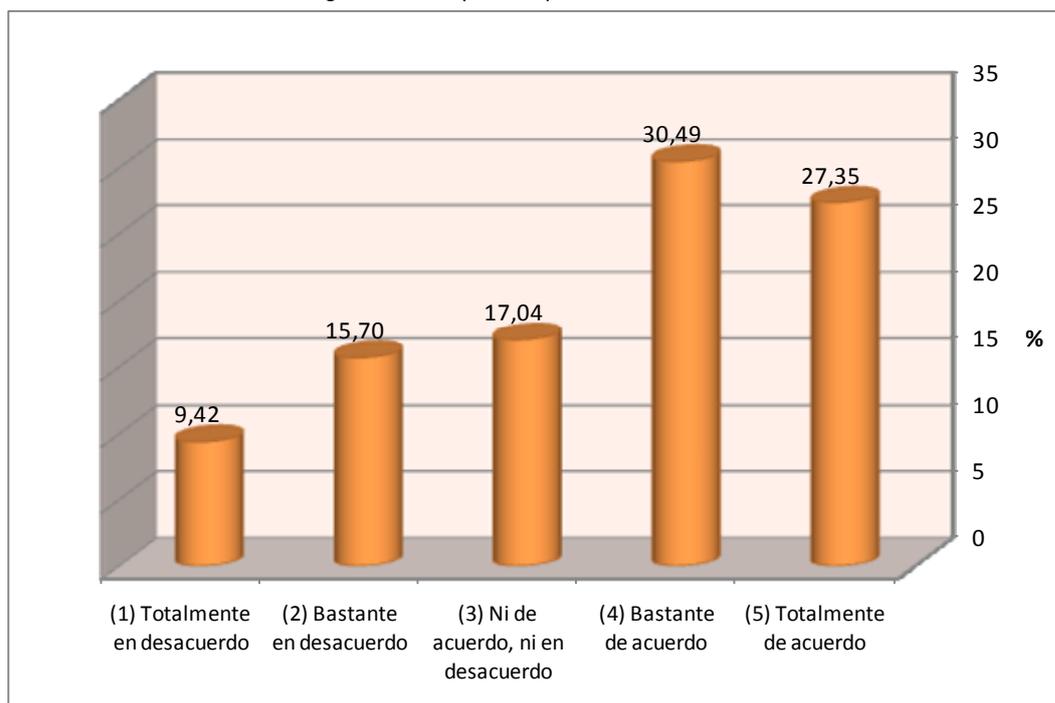
Existe una mayoría de empresas que tiene algún tipo de plan de comunicación interna con el que dar a conocer las prácticas conciliadoras existentes en ella (el 57,84% está bastante de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación), aunque tampoco es irrelevante el porcentaje de ellas en donde esto no sucede (el 25,12% está bastante o totalmente en desacuerdo con esta afirmación).

Por sectores el resultado es muy similar al de la pregunta anterior.

Como muestra la tabla 6.6, en este caso, a medida que aumenta el tamaño de la empresa parece que aumenta la probabilidad de que haya un plan de comunicación interna. Ello es lógico, dado que este tipo de prácticas (políticas de comunicación interna en temas de recursos humanos) es mayor cuanto mayor sea la organización (en organizaciones grandes es posible un mayor grado de especialización de las tareas que desempeña el departamento de recursos humanos).

Por otra parte, al igual que sucedía en la pregunta anterior, con la que ésta se encuentra estrechamente relacionada, a medida que aumenta el porcentaje de directivas y que baja el porcentaje de temporales aumenta el grado de acuerdo con esta afirmación.

**Gráfico 6.3.** Existe un plan de comunicación interna para dar a conocer las distintas prácticas conciliadoras de nuestra organización (P4A15)



**Tabla 6.5.** Existe un plan de comunicación interna para dar a conocer las distintas prácticas conciliadoras de nuestra organización (P4A15). Desglosado por sectores de actividad

Existe un plan de comunicación interna para dar a conocer las distintas prácticas conciliadoras de nuestra organización (P4A15)		
Sectores de actividad	N	Media
<b>Alimentación</b>	10	<b>4,50</b>
<b>Farmacéutica/cosmética</b>	8	<b>4,50</b>
<b>Banca y finanzas</b>	23	<b>4,30</b>
<b>Energía/medio ambiente/reciclaje</b>	14	<b>3,86</b>
Sanidad	9	3,78
Informática/telecomunicaciones/I+D	29	3,76
Otros servicios a las empresas	4	3,50
Sector automovilístico	10	3,40
Turismo/restauración/Ocio/cultura/	14	3,21
Transporte/logística	10	3,20
Consultoría/auditoría/bufete	26	3,15
Otra Fabricación/distribución	14	3,14
<b>Comercio/distribución</b>	14	<b>3,07</b>
<b>Comunicación/publicidad/marketing</b>	19	<b>3,05</b>
<b>Enseñanza</b>	5	<b>3,00</b>
<b>Construcción/Sector inmobiliario</b>	8	<b>2,38</b>
Total	222	3,50

Nota: *Media* entre 1 y 5, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo", 2 "bastante en desacuerdo", 3 "ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 "bastante de acuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo". La columna *N* recoge el recuento de casos que ha servido para calcular la media.

**Tabla 6.6.** Existe un plan de comunicación interna para dar a conocer las distintas prácticas conciliadoras de nuestra organización (P4A15). Desglosado por varias variables

<b>Existe un plan de comunicación interna para dar a conocer las distintas prácticas conciliadoras de nuestra organización (P4A15)</b>		
a) <b>Tamaño</b> de la empresa	N	Media
40-100 empleados	22	<b>3,05</b>
101-250 empleados	50	<b>3,22</b>
251-500 empleados	30	<b>3,63</b>
501 o más empleados	121	<b>3,68</b>
<b>Total</b>	223	3,51
<b>b) % de directivas</b>		
0-5% directivas	29	<b>2,72</b>
5-30% directivas	110	<b>3,58</b>
30% o más directivas	58	<b>3,72</b>
<b>Total</b>	197	3,50
<b>c) % de temporales</b>		
Hasta 5% de temporales	80	<b>3,70</b>
5%-20% temporales	93	<b>3,38</b>
20% o más temporales	23	<b>2,91</b>
<b>Total</b>	196	3,45

#### 6.4. Resultados detallados de algunas de las preguntas que sirven de indicadores de las actitudes del empleador favorables a la corresponsabilidad

- Aunque los hombres participan cada vez más en el cuidado de sus hijos pequeños, es poco probable que se alcance alguna vez una situación en la que los varones utilicen las medidas de conciliación tanto como las mujeres

Como se decía anteriormente, esta pregunta suscita un grado de acuerdo alto. De hecho, un 40,9% y un 12,9% de los directivos/as de recursos humanos se muestra, respectivamente, bastante o totalmente de acuerdo con esta afirmación.

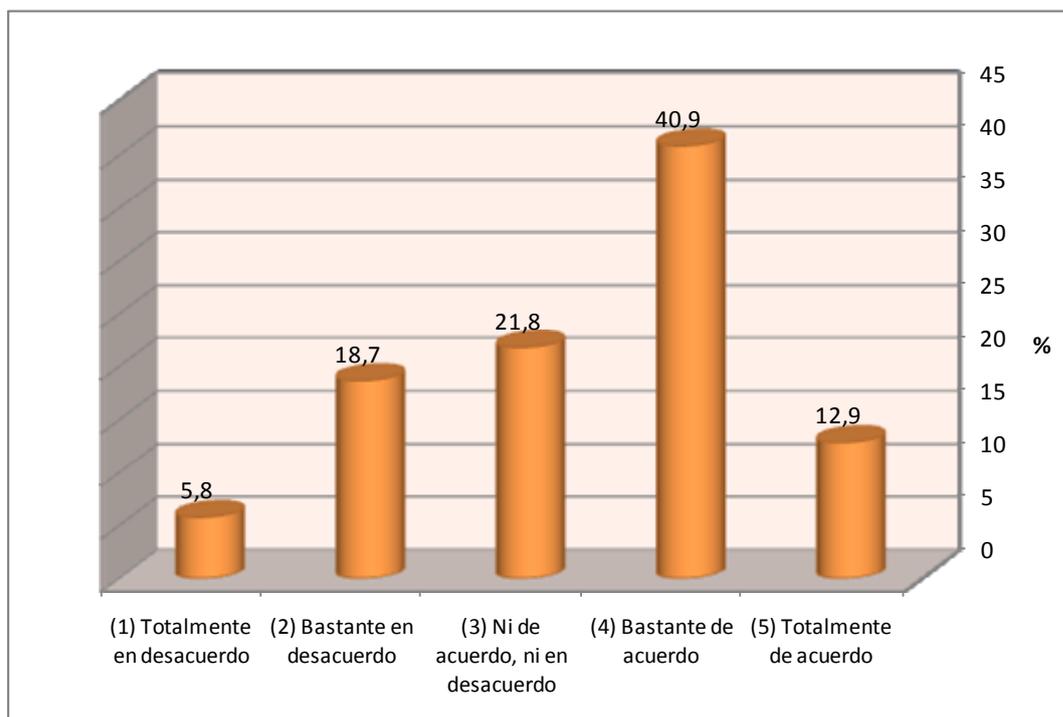
Esta afirmación, en última instancia, sostiene que el cuidado de los hijos y el uso correspondiente de medidas de conciliación será siempre una tarea más de mujeres que de hombres. Es probablemente la afirmación que alude más directamente a la creencia, o a las actitudes, que relacionan la conciliación en mayor medida con el ámbito femenino (sesgo femenino).

Se puede recordar aquí la relación de este tipo de actitud o percepción con el problema de la discriminación. La discriminación estadística sostiene que, de una manera racional y sin que actúe ningún tipo de prejuicio, el empleador, bajo determinadas condiciones puede tener incentivos a discriminar a la mujer.

Las medidas de conciliación, como se ha visto anteriormente, acarrear costes para las empresas. Si un determinado tipo de trabajo lo pueden hacer igual de bien dos tipos de trabajadores, con iguales niveles de capital humano y de motivación, pero la probabilidad<sup>25</sup> de que los miembros de uno de estos dos grupos utilicen las medidas de conciliación es mayor que la probabilidad de los del otro grupo, la empresa, actuando racionalmente, podría optar por contratar/promocionar a la persona perteneciente al grupo de trabajadores con menor probabilidad de utilizar las medidas de conciliación, ya que así reduciría sus costes esperados.

Si, como indican las contestaciones dadas a esta afirmación, la mayoría de empresas considera que la conciliación será siempre una cuestión más femenina que masculina, las mujeres formarían el grupo de los que tienen más probabilidad de utilizar las medidas de conciliación; es decir, se estaría ante una situación en la que, en algunos casos, pueden existir incentivos para discriminar laboralmente a las mujeres<sup>26</sup>.

**Gráfico 6.4.** Aunque los hombres participan cada vez más en el cuidado de sus hijos pequeños, es poco probable que se alcance alguna vez una situación en la que los varones utilicen las medidas de conciliación tanto como las mujeres (P4A8)



<sup>25</sup> Esta probabilidad puede ser tanto objetiva (porque así lo muestren las estadísticas) como subjetiva (porque esa sea la percepción que tenga el empleador).

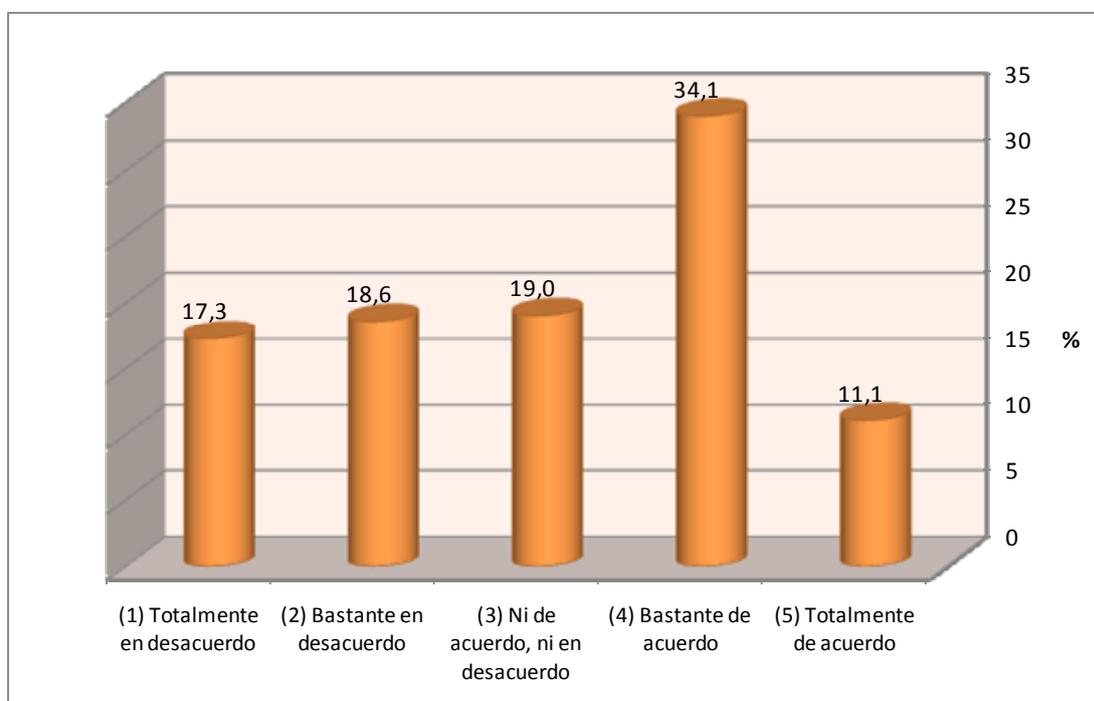
<sup>26</sup> Obsérvese, como se comentó al comienzo de este estudio, que esta situación tan sólo irá desapareciendo en la medida en que vayan bajando los costes para las empresas de las medidas de conciliación (por ejemplo, porque mejoren las políticas de conciliación a cargo del estado); en la medida en que vaya cambiando el estilo de vida y los trabajadores/as deseen cada vez más conciliar la vida laboral y la personal, independientemente de lo que se entienda por vida personal (cuidar de un dependiente o hacer deporte...); y, sobre todo, en la medida en que se avance en la corresponsabilidad entre mujeres y hombres en el trabajo doméstico, de manera que se dejen de identificar las tareas del hogar y el cuidado de los dependientes con las personas de un determinado sexo.

- Hoy por hoy, en la empresa existe una actitud de más comprensión cuando una madre solicita una excedencia o una reducción de jornada por cuidado de hijos pequeños que cuando lo solicita un padre

En cuanto a esta afirmación, si se la compara con la anterior, hay un porcentaje de empresas importante que muestra su desacuerdo con ella (el 35,9%). Aun así, **el 45,2% de las empresas se muestra bastante o totalmente de acuerdo con la idea de que en las empresas hay más comprensión cuando una excedencia o una reducción de jornada la solicita una mujer que cuando la solicita un hombre.**

Por sectores (tabla 6.7), llama la atención que esta actitud se dé más en la sanidad que en otros sectores. El sector sanitario es un sector relativamente feminizado, en donde predomina el uso de políticas de conciliación avanzadas, y cuyo sesgo femenino cabría esperar que fuera reducido. Además, como se puede ver en la tabla 6.8, precisamente, es en las empresas con más porcentaje de mujeres en plantilla y con mayor presencia de directivas en donde es menor el grado de acuerdo con esta afirmación (las puntuaciones medias se reducen conforme se consideran porcentajes mayores de mujeres en plantilla o de mujeres directivas).

**Gráfico 6.5.** Hoy por hoy, en la empresa existe una actitud de más comprensión cuando una madre solicita una excedencia o una reducción de jornada por cuidado de hijos pequeños que cuando lo solicita un padre (P4A11)



**Tabla 6.7.** P4A11. Desglosado por sectores de actividad

<b>Hoy por hoy, en la empresa existe una actitud de más comprensión cuando una madre solicita una excedencia o una reducción de jornada por cuidado de hijos pequeños que cuando lo solicita un padre (P4A11)</b>		
Sectores de actividad	N	Media
<b>Sanidad</b>	<b>9</b>	<b>3,56</b>
<b>Otros servicios a las empresas</b>	<b>4</b>	<b>3,50</b>
<b>Sector automovilístico</b>	<b>10</b>	<b>3,40</b>
<b>Farmacéutica/cosmética</b>	<b>8</b>	<b>3,38</b>
Consultoría/auditoría/bufete	26	3,27
Turismo/restauración/Ocio/cultura/	14	3,21
Comunicación/publicidad/marketing	19	3,16
Energía/medio ambiente/reciclaje	14	3,14
Construcción/Sector inmobiliario	9	3,11
Comercio/distribución	14	3,00
Informática/telecomunicaciones/I+D	30	2,83
Banca y finanzas	23	2,83
<b>Transporte/logística</b>	<b>10</b>	<b>2,80</b>
<b>Otra Fabricación/distribución</b>	<b>14</b>	<b>2,79</b>
<b>Alimentación</b>	<b>11</b>	<b>2,73</b>
<b>Enseñanza</b>	<b>5</b>	<b>2,00</b>
Total	225	3,04

Nota: *Media* entre 1 y 5, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo”, 2 “bastante en desacuerdo”, 3 “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “bastante de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. La columna *N* recoge el recuento de casos que ha servido para calcular la media.

**Tabla 6.8.** P4A11.Desglosado por varias variables

<b>Hoy por hoy, en la empresa existe una actitud de más comprensión cuando una madre solicita una excedencia o una reducción de jornada por cuidado de hijos pequeños que cuando lo solicita un padre (P4A11)</b>		
a) % de mujeres en plantilla	N	Media
0-30% mujeres	53	<b>3,13</b>
30%-65% mujeres	134	<b>3,04</b>
65% o más mujeres	32	<b>2,91</b>
Total	219	3,05
b) % de directivas	N	Media
0-5% directivas	30	<b>3,50</b>
5-30% directivas	112	<b>3,09</b>
30% o más directivas	58	<b>2,76</b>
Total	200	3,06

- **El alargamiento previsto a lo largo de esta legislatura del permiso de paternidad, desde los 13 días actuales hasta 30 días, es posible que provoque más costes que beneficios para mi empresa**

Respecto del permiso de paternidad, en España, se tiene la intención de que éste pase de los 13 días actuales a 30 días, antes de 2012. Esa ampliación del permiso de paternidad no acarreará costes monetarios directos a las empresas, puesto que es un permiso remunerado (por la seguridad social), igual que el permiso de maternidad. Sin embargo, como se ha visto anteriormente al analizar los costes para las empresas de las medidas de conciliación, ese alargamiento sí puede acarrear más costes organizativos para ellas (cómo se organiza el trabajo durante la ausencia del empleado, interrupción de la tarea que estaba realizando éste, etc.). Esta extensión del permiso de paternidad tampoco tiene ningún efecto beneficioso directo sobre la empresa, si bien ésta podría obtener algún efecto beneficioso, indirectamente, por ejemplo, porque algunos de sus trabajadores varones pasen a estar más satisfechos con su vida personal, o porque sea capaz de explotar en términos de buena imagen corporativa el hecho de que sus trabajadores varones se tomen más el permiso de paternidad que los de otras empresas.

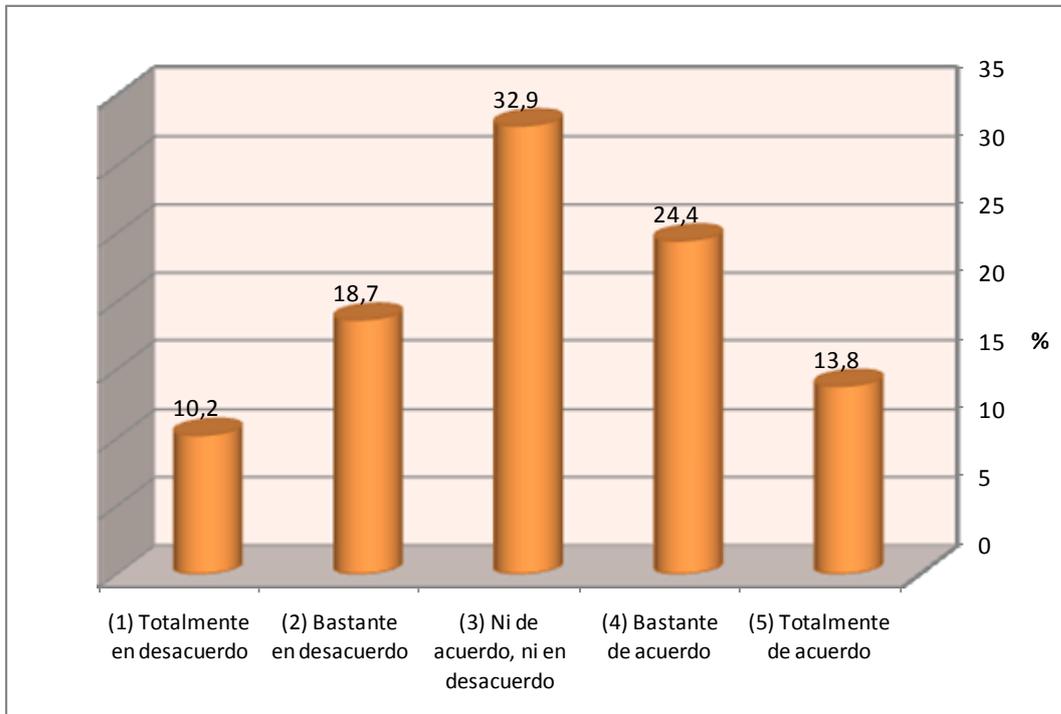
Aquí se parte del supuesto de que cuanto mayor sea el sesgo femenino que atribuyan las empresas a las políticas de conciliación, mayor tenderá a ser la percepción que éstas tienen sobre el coste neto de extender dichas políticas a los trabajadores varones (tal y como pretende una medida como esta, de extensión del permiso de paternidad), de ahí que esta pregunta se haya encuadrado en este epígrafe.

En cuanto a los resultados obtenidos, la mayoría de directivos/as de recursos humanos no tienen muy claro en qué medida esta extensión del permiso de paternidad acarreará costes netos para sus empresas, o no; como se puede ver en el gráfico 6.5, un 32,9% contesta “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con esta afirmación. Este tipo de resultado podría ser expresivo del hecho de que **la mayoría de las empresas no considera que la existencia del permiso de paternidad suponga un problema.**

Obsérvese, asimismo (tabla 6.9), que son los sectores que tienen políticas de conciliación más amplias y desarrolladas, como banca/finanzas, sanidad y enseñanza, en donde existe un menor acuerdo con la afirmación de que la extensión del permiso de paternidad puede acarrear más costes que beneficios.

También es menor el grado de acuerdo de las empresas con esta afirmación (tabla 6.10) cuanto mayor es el tamaño de la empresa, cuanto mayor es el porcentaje de mujeres en plantilla y cuanto mayor es el porcentaje de directivas.

**Gráfico 6.5.** El alargamiento previsto a lo largo de esta legislatura del permiso de paternidad, desde los 13 días actuales hasta 30 días, es posible que provoque más costes que beneficios para mi empresa (P3B11)



**Tabla 6.9.** (P3B11). Desglosado por sectores de actividad

<b>El alargamiento previsto a lo largo de esta legislatura del permiso de paternidad, desde los 13 es posibles días actuales hasta 30 días, es posible que provoque más costes que beneficios para mi empresa (P3B11)</b>		
Sectores de actividad	N	Media
<b>Otra Fabricación/distribución</b>	14	<b>3,71</b>
<b>Sector automovilístico</b>	10	<b>3,60</b>
<b>Consultoría/auditoría/bufete</b>	26	<b>3,54</b>
<b>Comercio/distribución</b>	13	<b>3,38</b>
Transporte/logística	10	<b>3,30</b>
Otros servicios a las empresas	4	<b>3,25</b>
Energía/medio ambiente/reciclaje	13	<b>3,23</b>
Informática/telecomunicaciones/I+D	30	<b>3,17</b>
Comunicación/publicidad/marketing	19	<b>3,11</b>
Construcción/Sector inmobiliario	9	<b>2,89</b>
Farmacéutica/cosmética	8	<b>2,88</b>
Alimentación	12	<b>2,75</b>
<b>Turismo/restauración/Ocio/cultura/</b>	14	<b>2,71</b>
<b>Banca y finanzas</b>	23	<b>2,61</b>
<b>Enseñanza</b>	5	<b>2,60</b>
<b>Sanidad</b>	9	<b>2,56</b>
Total	224	3,13

Nota: *Media* entre 1 y 5, donde 1 significa "totalmente en desacuerdo", 2 "bastante en desacuerdo", 3 "ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 "bastante de acuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo". La columna *N* recoge el recuento de casos que ha servido para calcular la media.

**Tabla 6.10.** (P3B11). Desglosado por varias variables

<b>El alargamiento previsto a lo largo de esta legislatura del permiso de paternidad, desde los 13 es posibles días actuales hasta 30 días, es posible que provoque más costes que beneficios para mi empresa (P3B11)</b>		
a) <b>Tamaño</b> de la empresa	N	Media
40-100 empleados	23	<b>3,48</b>
101-250 empleados	50	<b>3,32</b>
251-500 empleados	29	<b>3,10</b>
501 o más empleados	123	<b>2,99</b>
Total	225	3,13
<b>b) % de mujeres en plantilla</b>		
0-30% mujeres	51	<b>3,41</b>
30%-65% mujeres	134	<b>3,09</b>
65% o más mujeres	32	<b>2,91</b>
Total	217	3,14
<b>c) % de directivas</b>		
0-5% directivas	30	<b>3,57</b>
5-30% directivas	112	<b>3,10</b>
30% o más directivas	56	<b>2,96</b>
Total	198	3,13

## Capítulo 7

---

---

### Análisis multivariante

En este capítulo se procede a completar el análisis de la encuesta sobre conciliación, desarrollado en los capítulos anteriores, mediante un ejercicio empírico en el que se analizará la interrelación existente entre los diferentes ámbitos de la conciliación analizados previamente: prácticas conciliadoras, cultura empresarial, beneficios, costes y barreras a la conciliación, desde el punto de vista del empleador.

Para ello se construirán una serie de indicadores sintéticos, utilizando el análisis factorial de componentes principales, que permitan resumir la información relevante sobre cada uno de esos ámbitos de la conciliación. Se analizará igualmente la relación existente entre cada uno de estos indicadores sintéticos de la conciliación y una serie de variables económicas y financieras características de cada empresa, que se utilizarán como variables independientes o de control.

### 7.1. Indicadores sintéticos de los diferentes ámbitos de la conciliación

El primer paso del análisis consiste en construir una serie de indicadores sintéticos que resuman la información relevante de cada uno de los aspectos, relacionados con la conciliación, estudiados en los capítulos anteriores. Para ello se realizarán 17 análisis factoriales de componentes principales, uno para cada conjunto de variables de la encuesta que forman un tipo de práctica de conciliación, o un ámbito de sus beneficios, costes, barreras o cultura.

El indicador resultante de cada análisis factorial será una variable referenciada a la media (y tipificada). Para poder obtener un indicador cuantificable y comparable con la escala de Likert utilizada en las variables de la encuesta se re-escalan estos factores iniciales a una escala de 1 a 5 respecto al mínimo y máximo de cada factor, es decir, el indicador tomará el valor 1 para la empresa con menor valor en el factor y 5 para la empresa con mayor valor en el factor<sup>27</sup>.

A continuación se muestran las variables de la encuesta incluidas en el análisis factorial de cada uno de los 17 indicadores.

---

<sup>27</sup> Para evitar la posible distorsión de valores máximos y mínimos atípicos en el factor calculado se ha puesto como cota inferior y superior -3 y +3 desviaciones típicas respectivamente.

## A. Indicadores de Empresa Conciliadora

### ICON1. Flexibilidad en el tiempo de trabajo

---

Accesibilidad	+	P2A1.- Flexibilidad en días de permiso
Accesibilidad	+	P2A2.- Horario Flexible de entrada y salida
Accesibilidad	+	P2A3.- Distribución flexible de las vacaciones
Accesibilidad	+	P2A4.- Jornada laboral Reducida con más flexibilidad de lo que establece la ley
Accesibilidad	+	P2A5.- Trabajo a tiempo parcial
Accesibilidad	+	P2A10.- Bolsa de horas de trabajo
Accesibilidad	+	P2A11.- Puesto de trabajo compartido
Accesibilidad	+	P2A21.- Abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar

---

### ICON2. Horarios que favorecen la conciliación

---

Accesibilidad	+	P2A6.- Jornada laboral intensiva
Accesibilidad	+	P2A7.- Semana laboral Comprimida
Accesibilidad	+	P2A8.- Viernes por la tarde no laborables
Accesibilidad	+	P2A9.- Plan de luces apagadas a la hora de finalización de la jornada laboral
Accesibilidad	+	P2A14.- Reuniones en horarios que facilitan conciliar
Accesibilidad	+	P2A15.- Cursos o Máster de Formación en horarios que facilitan conciliar

---

### ICON3. Flexibilidad en el lugar de trabajo

---

Accesibilidad	+	P2A13.- Videoconferencias
Accesibilidad	+	P2A24.- Posibilidad de cumplir con su jornada laboral de forma no presencial (Teletrabajo) proporcionando los recursos necesarios (ADSL; portátil, etc.)

---

### ICON4. Políticas de permisos/excedencia

---

Accesibilidad	+	P2A16.- Permiso de maternidad retribuido superior al que establece la ley
Accesibilidad	+	P2A17.- Permiso de paternidad retribuido superior al que establece la ley
Accesibilidad	+	P2A18.- Permiso de lactancia más allá de lo que establece la ley
Accesibilidad	+	P2A22.- Excedencia para el cuidado de personas dependientes
Accesibilidad	+	P2A23.- Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo
Accesibilidad	+	P2A25.- Adaptación al puesto tras un periodo fuera del mismo
Accesibilidad	+	P2A26.- Rotación o movilidad temporal a otros puestos que se adaptan mejor a la situación personal

---

### ICON5. Ayudas/servicios que favorecen la conciliación

---

Accesibilidad	+	P2B12.- Ayudas económicas para el pago de servicios para el cuidado de personas dependientes (progenitores, mayores dependientes, etc.)
Accesibilidad	+	P2B13.- Ayudas económicas para familias numerosas o para hijos/as con discapacidad
Accesibilidad	+	P2B14.- Ayudas económicas por el nacimiento de un hijo/a
Accesibilidad	+	P2B15.- Guarderías para hijos de empleados dentro de la empresa
Accesibilidad	+	P2B16.- Ticket guardería o guarderías concertadas
Accesibilidad	+	P2B17.- Pago de los servicios de guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extra.
Accesibilidad	+	P2B21.- Convenios o acuerdos con guarderías, colegios, centros de mayores,

---

		<b>etc. cercanos al centro de trabajo para la reserva de plazas y matriculación</b>
Accesibilidad	+	<b>P2B22.- Actividades lúdicas para empleados y su familia</b>
Accesibilidad	+	<b>P2B4.- Asesoramiento personal y familiar</b>
Accesibilidad	+	<b>P2B5.- Información de centros de personas mayores o discapacitados</b>
Accesibilidad	+	<b>P2B6.- Información de guarderías cercanas al centro de trabajo</b>

## B. Indicadores de la cultura empresarial favorable a las políticas de conciliación

### ICUL 1. Cultura corporativa favorable: actitudes favorables a la conciliación por parte de los directivos

Grado acuerdo	+	P4A2.- La alta dirección está muy implicada en la puesta en marcha de las prácticas conciliadoras
Grado acuerdo	+	P4A7.- Los mandos y directivos/as de mi organización propician una cultura de respeto y cumplimiento de los horarios
Grado acuerdo	+	P4A14.- Los mandos y directivos/as animan a sus colaboradores a irse a casa para facilitar el equilibrio entre vida personal y laboral
Grado acuerdo	+	P4A15.- Existe un plan de comunicación interna para dar a conocer las distintas prácticas conciliadoras de nuestra organización
Grado acuerdo	+	P4A4.- En mi organización está mal visto que alguien se quede después del horario establecido salvo situaciones excepcionales.

### ICUL 2. Cultura que favorece la corresponsabilidad en la conciliación

Accesibilidad	+	P2A19 – En el caso de los varones, estímulos para que ellos utilicen más los permisos, reducciones de jornada, etc.
Grado acuerdo	-	P3B11 – El alargamiento previsto a lo largo de esta legislatura del permiso de paternidad, desde los 13 días actuales hasta 30 días, es posible que provoque más costes que beneficios para mi empresa.
Grado acuerdo	-	P4A5 – Los varones no se acogen tanto a las medidas de conciliación como las mujeres porque temen que ello sea mal visto en la empresa
Grado acuerdo	-	P4A8 - Aunque los hombres participan cada vez más en el cuidado de sus hijos pequeños, es poco probable que se alcance alguna vez una situación en la que los varones utilicen las medidas de conciliación tanto como las mujeres
Grado acuerdo	-	P4A11 - Hoy por hoy, en la empresa existe una actitud de más comprensión cuando una madre solicita una excedencia o una reducción de jornada por cuidado de hijos pequeños que cuando lo solicita un padre.

### ICUL3. Estereotipos

Grado acuerdo	-	P4C13.- La predisposición o motivación de la alta dirección hacia el tema (la conciliación) es baja o nula
Grado acuerdo	-	P4A10 - Las personas que se acogen a medidas de conciliación tienen menos posibilidades de formar parte de los planes de carrera o de promoción de nuestra organización
Grado acuerdo	-	P4C9 - No es tema que competa a la organización, son las familias quienes tienen que buscar soluciones
Grado acuerdo	-	P4C12- Existen otras prioridades más importantes
Grado acuerdo	-	P4C18 - Nuestra empresa está orientada a resultados, no a personas
Grado acuerdo	-	P4C6- Existen actitudes negativas y prejuicios
Grado acuerdo	-	P4C2 - No es un problema que preocupe a nuestros/as empleados/as

## C. Indicador de beneficios de la conciliación

### IBO1. Mejora de la imagen corporativa

Grado acuerdo	+	(P3A4) Mejora la imagen de marca como empleador
Grado acuerdo	+	(P3A11) Transmite una imagen de modernidad y positiva tanto interna como externamente
Grado acuerdo	+	(P3A13) Demuestra responsabilidad social corporativa
Grado acuerdo	+	(P3A14) Mejora la imagen de la organización

### IBO2. Mejora el clima laboral

Grado acuerdo	+	(P3A1) Mejora del clima laboral
Grado acuerdo	+	(P3A3) Aumenta los niveles de compromiso con el proyecto de la empresa
Grado acuerdo	+	(P3A10) Favorece la gestión de la diversidad
Grado acuerdo	+	(P3A12) Facilita la Gestión de los RRHH de la organización
Grado acuerdo	+	(P3A18) Desarrolla el Orgullo de Pertenencia

### IBO3. Retiene/atrae el talento

Grado acuerdo	+	(P3A2) Atrae personas de gran valía y talento
Grado acuerdo	+	(P3A6) Contribuye a retener el talento
Grado acuerdo	+	(P3A16) Eleva la probabilidad de que la trabajadora (o el trabajador) retorne a su puesto de trabajo tras el permiso o excedencia

### IBO4. Reduce el absentismo

Grado acuerdo	+	(P3A7) Reduce los índices de absentismo
Grado acuerdo	+	(P3A8) Desciende las bajas por problemas de estrés o ansiedad
Grado acuerdo	+	(P3A9) Fomenta que los trabajadores/as no se tomen excedencias o que lo hagan durante períodos no excesivamente largos

### IBO5. Aumenta la productividad

Grado acuerdo	+	<b>(P3A5) Incrementa la productividad y el rendimiento de las personas</b>
Grado acuerdo	+	<b>(P3A15) Aumenta el valor financiero de la organización</b>
Grado acuerdo	+	<b>(P3A17) Incrementa la competitividad de la organización</b>
Grado acuerdo	+	<b>(P3A19) Reduce los costes como consecuencia del aumento de la productividad de la personas</b>
Grado acuerdo	+	<b>(P3A20) Permite que las organizaciones tengan una mayor capacidad de innovación y de adaptación al cambio</b>

## D. Costes para la empresa de aplicar medidas de conciliación

### ICOS1. Consecuencias negativas sobre la competitividad

Grado acuerdo	+	(P3B1) Las prácticas de conciliación pueden tener consecuencias negativas en cuanto a la competitividad de la empresa
Grado acuerdo	+	(P4C14) (La conciliación) Limita la competitividad empresarial
Grado acuerdo	+	(P4C10) Obstaculiza alcanzar los objetivos estratégicos, así como ser rentables como organización

### ICOS2. Costes económicos/organizativos

Grado acuerdo	+	(P3B7) Los costes organizativos, que conllevan las medidas de conciliación, son importantes pues generan trastornos, especialmente, en departamentos pequeños
Grado acuerdo	+	(P4C5) Costes económicos y organizativos
Grado acuerdo	+	(P4C7) Supone hacer grandes esfuerzos tanto de planificación como de gestión

### ICOS3. Costes relacionados con la gestión de los permisos/excedencias

Grado acuerdo	+	(P3B3) La selección de la persona que sustituye a la que está de baja/excedencia conlleva tiempo y dinero
Grado acuerdo	+	(P3B4) Es necesario invertir en formación para facilitar la adaptación e incorporación al puesto de la persona que sustituye a la que se coge la baja/excedencia
Grado acuerdo	+	(P3B5) Existen problemas de adaptación con las personas que sustituyen
Grado acuerdo	+	(P3B9) Redistribuir el trabajo entre los demás compañeros/as cuando una persona está de permiso/excedencia puede generar conflicto o malestar entre los mismos
Grado acuerdo	+	(P3B6) Las excedencias de larga duración suponen tener que invertir en formación una vez que la persona retorna a la empresa, para que ésta siga siendo competitiva y generando valor para la empresa

## E. Barreras que limitan la aplicación de medidas de conciliación

### IBAR1. Barreras a la conciliación

Grado acuerdo	+	(P4C1) El tipo de actividad que desarrolla mi empresa dificulta la aplicación de algunas de las medidas de conciliación
Grado acuerdo	+	(P4C3) La estructura organizacional y funcional de nuestra organización impide su aplicación
Grado acuerdo	+	(P4C4) No disponemos de los recursos y de la tecnología necesaria
Grado acuerdo	+	(P4C8) Por nuestros horarios
Grado acuerdo	+	(P4C15) Impide la supervisión y el seguimiento de las personas

Las cargas factoriales y los coeficientes estandarizados utilizados para calcular cada uno de los factores se muestran en el anexo estadístico<sup>28</sup>. En la tabla siguiente se resumen los valores medios de cada uno de estos indicadores relacionados con la conciliación.

<sup>28</sup> Con el objeto de obtener indicadores para todas las empresas se ha procedido a sustituir los valores perdidos por los valores medios del resto de preguntas que conforman cada ítem o indicador de conciliación para esa misma empresa.

**Tabla 7.1.** Valores medios para cada uno de los 17 indicadores utilizados

Indicadores de Conciliación	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
ICON1.Flexibilidad en el tiempo de trabajo	1	5	3,41	0,90
ICON2.Horarios que favorecen la conciliación	1	5	3,12	0,80
ICON3.Flexibilidad en el lugar de trabajo	1	5	2,47	1,09
ICON4.Políticas de permisos/excedencia	1	5	3,06	0,97
ICON5.Ayudas/servicios que favorecen la conciliación	1	5	2,11	1,00
ICUL 1.Cultura corporativa favorable: directivos	1	5	3,31	0,81
ICUL 2.Corresponsabilidad en la conciliación	1	5	3,36	0,81
ICUL3.Estereotipos y prejuicios	1	5	2,50	0,83
IBO1. Mejora de la imagen corporativa	1	5	4,03	0,94
IBO2. Mejora el clima laboral	1	5	3,72	0,88
IBO3. Retiene/atrae el talento	1	5	3,80	0,90
IBO4. Reduce el absentismo	1	5	3,69	0,89
IBO5. Aumenta la productividad	1	5	3,60	0,86
ICOS1. Consecuencias negativas sobre la competitividad	1	5	2,35	0,93
ICOS2. Costes económicos/organizativos	1	5	2,88	0,86
ICOS3. Costes de los permisos/excedencias	1	5	3,35	0,77
IBAR1.Barreras a la conciliación	1	5	2,74	0,95

Número de Empresas analizadas 228

Nótese que los indicadores de cultura empresarial ICUL2 y ICUL3 vienen medidos de manera inversa al resto de indicadores; esto es, cuanto menor sea el valor de estos indicadores más favorable será la cultura empresarial a la conciliación.

A su vez, utilizando la misma metodología, estos diecisiete indicadores se resumen en cinco indicadores sintéticos de conciliación que tratan los cinco grandes aspectos de la conciliación que se han analizado en el presente estudio: indicador de prácticas conciliadoras, de cultura empresarial, de percepción de beneficios, de costes y un indicador de barreras a la conciliación. Estos indicadores finales (tabla 7.2) están medidos también en una escala de uno a cinco en relación al valor de la empresa de menor y mayor valor del componente tipificado obtenido mediante análisis factorial de componentes principales.

**Tabla 7.2.** Valores medios para cada uno de los 5 indicadores globales utilizados

Indicadores Globales de Conciliación	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
I_ICON: Indicador de Prácticas Conciliadoras	1	5	2,81	0,77
I_ICUL: cultura empresarial	1	5	2,83	0,72
I_IBO: Beneficios de la conciliación	1	5	3,61	0,86
I_ICOS: Costes de la conciliación	1	5	2,69	0,77
IBAR1: Indicador de Barreras	1	5	2,74	0,95

Número de Empresas analizadas 228

Como se puede ver en la tabla 7.2, los indicadores globales que obtienen una mayor puntuación o valoración promedio en el conjunto de empresas analizadas son el indicador de beneficios de la conciliación y el de cultura empresarial favorable. En el próximo apartado se analizará, a través

de un análisis de la varianza, la posible existencia de pautas de comportamiento diferencial, estadísticamente significativas, entre los diferentes tipos de empresas que forman el conjunto de la muestra del presente estudio.

## 7.2. Variables de control económicas y financieras de la empresa

Se utilizarán en el presente análisis, como variables independientes, o de control, aquellas provenientes de la propia encuesta que hacen referencia a las características de la empresa:

- 1) Sector de Actividad
- 2) Tamaño de la Empresa según el número de empleados
- 3) Porcentaje de mujeres en la plantilla total
- 4) Porcentaje de mujeres directivas respecto al total de puestos directivos
- 5) Porcentaje de temporalidad

Adicionalmente, utilizando la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (**SABI**) sobre empresas no financieras, se ha recopilado la siguiente información adicional de las empresas de la encuesta, para el año 2007, último año disponible en SABI:

- 6) Antigüedad de la empresa (calculada como la diferencia entre el año de constitución y el año del último dato disponible).
- 7) Forma jurídica. Se ha creado una variable categórica que distingue entre las sociedades anónimas y el resto de sociedades (sociedad limitada; sociedad comanditaria; sociedad por cuotas; y asociaciones y otro tipo).
- 8) Cotización en Bolsa.
- 9) Indicadores de rentabilidad Total:
  - a. Margen de Beneficio (Resultados ordinarios antes de impuestos/Ingresos de Explotación)
  - b. ROA (Resultados ordinarios antes de impuestos/Total activo)
- 10) Indicadores de Productividad del Empleo:
  - a. Ingresos por trabajador (Ingresos de Explotación/Número de empleados)
  - b. Beneficio por trabajador (Resultados Ordinarios antes de Impuestos/Número de empleados)
- 11) Indicadores de Costes de personal
  - a. Coste medio por empleado (Gastos de personal/número de empleados).
  - b. CLU Costes Laborales Unitarios (Gatos de personal/Ingresos de explotación).

Como se puede ver en la tabla 7.3, la antigüedad media de la empresa es de 28 años, un 69,3% de las empresas identificadas toman la forma jurídica de sociedad limitada, y sólo el 11,5% cotiza en bolsa. En cuanto a las variables relacionadas con el beneficio, en promedio, los márgenes de beneficio y el beneficio neto sobre el total de activo se situaban respectivamente en el 6,1% y el 6,7%; asimismo, un 5% de las empresas tenían pérdidas superiores al 9%, y un 25% obtuvieron en ese año un beneficio menor al 2%. Los costes medios por trabajador se situaban en los 49 mil euros anuales, mientras que los beneficios por trabajador se situaron, en promedio, en los 42 mil euros.

Tabla 7.3. Estadísticos descriptivos de las variables de control

	<b>Antigüedad de la Empresa</b> (años)
<b>Antigüedad media</b>	28,06
Percentil 5	3
Percentil 25	10
Percentil 50	21
Percentil 75	40
Percentil 95	82
Número de empresas	192

	<b>Forma Jurídica</b>	
	Número	%
Sociedades Anónimas	133	69,3%
Otras formas jurídicas	59	30,7%
TOTAL Empresas	192	100,0%

	<b>Cotizada en Bolsa</b>	
	Recuento	%
NO Cotiza	170	88,5%
Sí Cotiza	22	11,5%
Total	192	100,0%

	<b>Margen Beneficios</b>	<b>ROA</b>	<b>Ingresos por trabajador</b>	<b>Beneficios por trabajador</b>	<b>Coste medio por empleado</b>	<b>Costes Laborales Unitarios</b>
	(%)	(%)	(miles €)	(miles €)	(miles €)	(miles €)
<b>Media</b>	6,1	6,7	556,9	42,7	49,2	26,9
Percentil 5	-9,0	-9,6	43,3	-24,7	18,0	2,0
Percentil 25	1,1	1,9	101,6	1,6	32,0	11,0
Percentil 50	4,0	5,6	214,2	8,2	44,0	19,0
Percentil 75	9,6	10,9	510,8	33,5	62,8	39,0
Percentil 95	32,4	26,7	2482,2	152,6	89,0	76,1
Número de empresas	192	192	192	192	192	192

### 7.3. Resultados del análisis ANOVA

Se complementa el estudio descriptivo con un análisis ANOVA cuyo objetivo es comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas en los diferentes ámbitos de la conciliación de las empresas de la muestra, según el nivel de las diferentes variables de control<sup>29</sup>.

Los resultados detallados del análisis se muestran en el apéndice estadístico. El resumen de conclusiones se muestra en la tabla 7.4, que es una tabla de doble entrada que muestra para qué variables de control existen diferencias significativas en los valores medios de cada uno de los indicadores de conciliación<sup>30</sup>.

Las variables de control que más discriminan entre empresas más y menos conciliadoras son:

- El porcentaje de mujeres directivas (más conciliación cuanto mayor porcentaje).
- La tasa de temporalidad (menos conciliación a mayor temporalidad).
- Los sectores de actividad (existen sectores en donde se concilia más, como los de banca y finanzas, farmacéutica/cosmética, informática/comunicaciones y consultoría/auditoría).
- El Beneficio por trabajador (cuanto mayor es el beneficio por trabajador mayor es la conciliación).
- Coste medio del trabajo (existe una asociación positiva entre mayor conciliación y mayores costes laborales medios).

Por el contrario, las variables como la forma jurídica, el margen de beneficios y el coste total laboral sobre el total de ingresos y el porcentaje de mujeres en plantilla, el ROA o los Ingresos por trabajador no parecen discriminar entre las empresas más y menos conciliadoras.

El tamaño de la empresa según plantilla sí parece influir positivamente en las políticas de permisos y excedencias y en la disponibilidad de ayudas y servicios a la conciliación. Las empresas que cotizan en bolsa tienen una mayor percepción de los beneficios de la conciliación, pero sin embargo no destacan en cuanto a prácticas conciliadoras.

---

<sup>29</sup> El análisis de la varianza (ANOVA) permite dividir la variabilidad en los niveles de conciliación de las empresas entre la que es originada por la variable de control y la variabilidad que no puede ser explicada por ésta, y que por tanto se supone que viene determinada de manera aleatoria.

<sup>30</sup> En las tablas de resultados del anexo estadístico se muestra el estadístico F para contrastar la hipótesis nula de igualdad de medias entre los diferentes grupos de empresas definidos por las variables de control (tamaño de la empresa, porcentaje de mujeres directivas, cotizada en bolsa, margen de beneficio, costes laborales, etc.). Aunque este estadístico es robusto ante la falta de heterogeneidad de varianzas entre los distintos grupos cuando éstos tienen el mismo tamaño, debido a la heterogeneidad de la muestra se presenta también el estadístico de Welch (que se distribuye asintóticamente como una F) que sí es consistente, incluso cuando los grupos tienen distintas varianzas y distinto tamaño.

Tabla 7.4. Resumen del análisis de la varianza

	Tamaño de la Empresa	Porcentaje de mujeres en plantilla	Porcentaje de Mujeres Directivas	Porcentaje Trabajadores Temporales	Sectores de Actividad	Forma jurídica	Cotización en Bolsa	Antigüedad	Margen de Beneficios	ROA	Ingresos Por Trabajador	Beneficios por trabajador	Coste medio por trabajador	Coste laboral unitario
ICON1.Flexibilidad en el tiempo de trabajo		X		X	X					X			X	
ICON2.Horarios que favorecen la conciliación				X	X			X				X	X	
ICON3.Flexibilidad en el lugar de trabajo				X	X							X	X	
ICON4.Políticas de permisos/excedencia	X		X									X	X	
ICON5.Ayudas/servicios que favorecen la conciliación	X		X	X	X			X			X	X	X	
ICUL 1.Cultura corporativa favorable: directivos			X					X				X		
ICUL 2.Corresponsabilidad en la conciliación												X		
ICUL3.Estereotipos y prejuicios			X		X									
IBO1. Mejora de la imagen corporativa	X		X	X	X		X					X	X	
IBO2. Mejora el clima laboral			X	X			X	X				X	X	
IBO3. Retiene/atrae el talento	X		X	X			X							
IBO4. Reduce el absentismo				X			X							
IBO5. Aumenta la productividad			X	X									X	
ICOS1. Consecuencias negativas para la competitividad				X				X				X	X	
ICOS2. Costes económicos/organizativos					X					X		X	X	
ICOS3. Costes de los permisos/excedencias														
IBAR1.Barreras a la conciliación					X			X			X	X	X	
I_ICON: Indicador de Prácticas Conciliadoras			X	X	X			X		X		X	X	
I_ICUL: cultura empresarial			X		X							X		
I_IBO: Beneficios de la conciliación			X	X			X					X	X	
I_ICOS: Costes de la conciliación					X					X		X	X	

### 7.4. Resultados del análisis de regresión

Para finalizar este ejercicio empírico se ha realizado un análisis de las correlaciones parciales existentes entre el indicador de prácticas de conciliación ICON y el resto de indicadores de conciliación y variables de control. Con este análisis de regresión se intenta medir el efecto de cada una de esas variables sobre la conciliación, aislándolo del efecto de las restantes. Se ha utilizado el método de mínimos cuadrados ordinarios de introducción de variables independientes por pasos (el criterio de entrada es un p-valor del estadístico de significación conjunta  $\leq 0,05$  y el criterio de salida es que dicho estadístico F- tenga un p-valor  $\geq 0,1$ ) para llegar al mejor modelo explicativo. El resumen de resultados se muestra en la siguiente tabla 7.5.

Las variables que más influyen en las prácticas conciliadoras son:

- La cultura empresarial favorable a la conciliación.
- La percepción de que con la conciliación se generan beneficios a través de la mejora del clima laboral.
- El tamaño de la plantilla. Se concilia más en las empresas más grandes que en las pequeñas.
- La tasa de temporalidad (a mayor temporalidad menor es el indicador de prácticas de conciliación en la empresa).
- La existencia de barreras funcionales a la conciliación (tipo de actividad, características de los puestos de trabajo, etc.).

Por otra parte existe también una asociación positiva entre conciliación y los costes de los permisos/excedencias y los costes medios por empleado, aunque el sentido de causalidad en estas variables debe ser el inverso, esto es, que cuanto mayor sea la conciliación mayores serán los costes medios por empleado y la percepción de costes asociados con los permisos /excedencias para favorecer la conciliación.

**Tabla 7.5.** Modelo de regresión lineal para el indicador global de prácticas conciliadoras

<b>Variable dependiente Indicador sintético de prácticas conciliadoras</b>				
	Coeficiente	Error típ.	t	P-valor
(Constante)	3,146	0,405	7,765	0,000
I_ICUL: cultura empresarial *	-0,479	0,067	-7,133	0,000
IBO2. Mejora el clima laboral	0,150	0,051	2,938	0,004
Coste_medio_empleado	0,005	0,002	2,623	0,010
ICOS3. Costes de los permisos/excedencias	0,165	0,057	2,916	0,004
% de trabajadores temporales	-0,217	0,069	-3,129	0,002
Tamaño de la empresa (plantilla)	0,109	0,040	2,704	0,008
IBAR1.Barreras a la conciliación	-0,111	0,054	-2,047	0,042
R-2	0,577			
F	28,685	P-Valor	0,000	

\*la variable de cultura empresarial se mide en orden inverso a la conciliación

En la tabla 7.6 se muestran los resultados del análisis de regresión lineal realizado ahora para cada uno de los diferentes indicadores de prácticas conciliadoras que integran el indicador global según la definición del apartado 7.1. Destaca en primer lugar que sobre todas las prácticas de conciliación ejerce un efecto positivo y significativo la cultura empresarial favorable a la conciliación (actitudes favorables a la conciliación por parte de los directivos, cultura favorable a la corresponsabilidad en la conciliación y ausencia de estereotipos contrarios a la conciliación), convirtiéndose por tanto el tema de la cultura empresarial en uno de los factores determinantes a la hora de explicar las buenas prácticas en cuanto a conciliación.

Si hablamos de las prácticas de *flexibilidad en el tiempo de trabajo* (flexibilidad en días de permiso, horarios flexibles de entrada y salida, distribución flexible de las vacaciones, jornada laboral reducida más flexible de lo que marca la ley, trabajo a tiempo parcial,...) las empresas con mayores niveles en este indicador son las que tienen una cultura empresarial más favorable y menores tasas de temporalidad. Por otro lado este indicador de flexibilidad en el tiempo de trabajo se asocia de manera positiva y significativa con la percepción de que la gestión de los permisos y excedencias suponen unos costes importantes para la empresa.

El indicador de *horarios que favorecen la conciliación* (jornada laboral intensiva, semana laboral comprimida, reuniones y cursos de formación en horarios que facilitan conciliar, plan de luces apagadas tras la jornada laboral ordinaria) se asocia positivamente con la cultura empresarial favorable y con la percepción de que la conciliación supone una mejora de la imagen corporativa. Por el lado contrario, uno de los factores que ayuda a explicar de manera significativa la baja aplicación de estas prácticas de horarios que favorecen la conciliación sería la existencia de barreras relacionadas con el tipo de actividad y la estructura organizacional y funcional que impiden poder llevar a cabo este tipo de prácticas conciliadoras. Prácticas que, por otro lado, también se perciben por parte de las empresas que aumentan de manera significativa los costes económicos/organizativos.

El indicador de conciliación relacionado con el *uso de las videoconferencias y el teletrabajo* se asocia de manera positiva y significativa con la cultura empresarial favorable y con la percepción de que la conciliación supone un beneficio o mejora el clima laboral y en el compromiso con la empresa, aunque también aumenta de manera significativa el coste medio por trabajador.

El indicador de conciliación relacionado con las *políticas de permisos/excedencia* (permisos de paternidad, maternidad, lactancia superiores al que establece la ley, movilidad para adaptarse a la situación personal del trabajador, ...) se relacionan de nuevo de manera positiva y significativa con la cultura empresarial favorable y con la percepción de que la conciliación supone un beneficio o mejora el clima laboral y en el compromiso con la empresa. También se observa que cuanto más grande es la empresa y menos proporción de su plantilla tenga carácter temporal más se aplican estas medidas de conciliación mediante permisos/excedencias. Por otra parte, no parece extraño que la utilización de estos permisos/excedencias se asocia de manera positiva y significativa con la percepción de que la gestión de dichos permisos y excedencias suponen unos costes importantes para la empresa

En cuanto al quinto y último de los indicadores de prácticas de conciliación utilizados en nuestro estudio, el relacionado con las *ayudas/servicios que favorecen la conciliación* (ayudas para el pago de los cuidados de personas dependientes, familias numerosas, hijos con discapacidad, nacimiento de hijos, guarderías, actividades lúdicas para empleados sus familias,...) se asocia de manera positiva y significativa con la cultura empresarial favorable y con la percepción de que la conciliación supone un beneficio o mejora el clima laboral y en el compromiso con la empresa. También se observa que cuanto más grande es la empresa y mayor es la productividad medida por los ingresos por trabajador mayores son este tipo de ayudas que ofrecen las empresas para la conciliación de la vida familiar y laboral de sus trabajadores.

**Tabla 7.6.** Modelo de regresión lineal para los diferentes indicadores de prácticas conciliadoras

<b>Variable dependiente: ICON1. Flexibilidad en el tiempo de trabajo</b>				
	Coeficiente	Error típ.	t	P-valor
(Constante)	4,845	0,384	12,627	0,000
I_ICUL	-0,510	0,085	-6,031	0,000
% de trabajadores temporales	-0,304	0,094	-3,247	0,001
ICOS3	0,177	0,086	2,054	0,042
R-2	0,254			
F	17,174	P-Valor	0,000	

<b>Variable dependiente: ICON2. Horarios que favorecen la conciliación</b>				
	Coeficiente	Error típ.	t	P-valor
(Constante)	3,813	0,376	10,134	0,000
I_ICUL	-0,405	0,087	-4,663	0,000
IBAR1	-0,272	0,075	-3,636	0,000
ICOS2	0,212	0,082	2,581	0,011
IBO1	0,142	0,057	2,507	0,013
R-2	0,362			
F	21,243	P-Valor	0,000	

<b>Variable dependiente: ICON3. Flexibilidad en el lugar de trabajo</b>				
	Coeficiente	Error típ.	t	P-valor
(Constante)	1,653	0,537	3,079	0,002
IBO2	0,290	0,085	3,397	0,001
Coste_medio_empleado	0,014	0,004	4,075	0,000
I_ICUL	-0,319	0,106	-3,015	0,003
R-2	0,275			
F	19,100	P-Valor	0,000	

<b>Variable dependiente: ICON4: Políticas de permisos/excedencia</b>				
	Coeficiente	Error típ.	t	P-valor
(Constante)	3,551	0,532	6,672	0,000
I_ICUL	-0,666	0,084	-7,935	0,000
IBO2	0,132	0,072	1,833	0,069
Tamaño de la empresa (plantilla)	0,185	0,057	3,233	0,002
ICOS3	0,222	0,081	2,753	0,007
% de trabajadores temporales	-0,237	0,097	-2,449	0,015
R-2	0,427			
F	22,249	P-Valor	0,000	

<b>Variable dependiente: ICON5. Ayudas/servicios que favorecen la conciliación</b>				
	<b>Coficiente</b>	<b>Error típ.</b>	<b>t</b>	<b>P-valor</b>
(Constante)	1,956	0,436	4,486	0,000
I_ICUL	-0,584	0,086	-6,757	0,000
IBO2	0,275	0,071	3,879	0,000
Tamaño de la empresa (plantilla)	0,220	0,056	3,956	0,000
ingresos_por_trabajador	0,015%	0,000	2,196	0,030
R-2	0,427			
F	22,249	P-Valor	0,000	

\*la variable de cultura empresarial se mide en orden inverso a la conciliación

## Capítulo 8

---

---

### Principales resultados

El objetivo de este estudio ha sido el de analizar las políticas de conciliación desde el punto de vista de las empresas, para el ámbito geográfico de la Comunidad de Madrid. Para ello se ha realizado una encuesta entre 228 directivos/as de recursos humanos de empresas de la Comunidad de Madrid con 40 o más trabajadores. A partir de los resultados de la encuesta **se han analizado los siguientes aspectos**: qué políticas de conciliación llevan a cabo las empresas madrileñas y con qué incidencia; en qué medida las empresas consideran que la aplicación de medidas de conciliación en sus organizaciones puede suponerles algún tipo de beneficio; cuáles son los posibles costes de las medidas de conciliación a cargo de las empresas, y cuál es la importancia que las empresas de la Comunidad de Madrid asignan a cada una de esas categorías de costes; cuáles son las barreras a la aplicación de políticas de conciliación derivadas del tipo de actividad que se realiza, o del tipo de horarios existente en su rama de actividad; y en qué medida las políticas de conciliación están incorporadas en la cultura empresarial de las empresas de la Comunidad de Madrid.

El **contexto del estudio** ha sido el de una economía avanzada y relativamente madura, la Comunidad de Madrid, sede de muchas grandes empresas españolas y de multinacionales instaladas en España; en donde el interés por la conciliación ha crecido mucho a lo largo de los dos o tres últimos lustros; en pleno proceso de cambio de las actitudes de género (proceso que se inició con retraso respecto de otras economías avanzadas, pero que viene siendo muy intenso); y todo ello en el marco de una crisis económica mundial, o fase recesiva del ciclo, que afecta particularmente a la economía española.

En cuanto a los resultados obtenidos, a continuación se ofrece una **recapitulación de los principales resultados obtenidos** en cada uno de los aspectos (que coinciden con los capítulos) analizados en el estudio.

## 8.1. Principales resultados obtenidos

### ● Cuáles son los niveles de accesibilidad de los trabajadores a las prácticas de conciliación de las empresas

1. El repertorio de prácticas de conciliación que pueden aplicar las empresas se ha agrupado en cinco ámbitos diferentes: flexibilidad en el tiempo de trabajo; horarios que favorecen la conciliación; flexibilidad en el lugar de trabajo; políticas de permisos/excedencias; y ayudas/servicios que favorecen la conciliación. De acuerdo con las contestaciones de los 228 directivos/as de recursos humanos encuestados, se desprende que se dan importantes diferencias en los niveles de acceso de los trabajadores a cada uno de estos ámbitos. Asimismo, dentro de cada uno de ellos, se dan también diferencias **importantes entre las diversas prácticas de conciliación**. Por otra parte, **son las prácticas más tradicionales, y las que acarrear menos costes monetarios directos para las empresas**, las que más utilizan éstas.
2. En efecto, **las prácticas de conciliación más accesibles son las pertenecientes al grupo de “flexibilidad en el tiempo de trabajo”**, de entre las cuales destacan algunas

como la “posibilidad de abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar”, la “flexibilidad en días de permiso” y la “distribución flexible de las vacaciones”.

3. También resultan **bastante accesibles algunas de las prácticas incluidas en el grupo de “horarios que favorecen la conciliación”**. En este sentido, con los datos de la encuesta, resulta interesante confirmar que entre las empresas de la Comunidad de Madrid se estaría extendiendo la práctica de colocar las reuniones en horarios que facilitan la conciliación, y de dar los viernes la tarde libre a los trabajadores.
4. Respecto de las dos prácticas que tienen que ver con la flexibilidad en el lugar de trabajo (y utilizando una escala de 1 a 5, en donde 1 significa que tienen acceso a esta práctica “ninguna persona” y 5 “todas las personas”), “videoconferencias” obtiene una puntuación media de 2,88 y se sitúa en el tramo medio-alto de la clasificación (de mayor a menor en el nivel de accesibilidad), mientras que el teletrabajo se sitúa en la parte baja, con una puntuación media de 2,17.
5. La mayoría de las prácticas pertenecientes al grupo de “políticas de permisos/excedencias” se encuentran en el tramo medio de la clasificación, si bien cabe destacar los valores medios-altos alcanzados por “mantener las ventajas laborales después de un permiso largo” (4,11) y “excedencia para el cuidado de personas dependientes” (3,86). Otras prácticas de este grupo que acarrear costes monetarios directos para la empresa, como los permisos de maternidad/paternidad remunerados más allá de lo que estipula la ley, se sitúan más abajo.
6. Las prácticas pertenecientes al grupo de “ayudas/servicios que favorecen la conciliación” tienden a situarse en los puestos bajos de la clasificación. Las prácticas en materia de asesoramiento e información están en el tramo medio-bajo de la clasificación, como sucede con “asesoramiento personal y familiar” (2,33) e “información de guarderías cercanas al centro de trabajo” (2,25). Y **las prácticas que tienen que ver con que la empresa provea directamente o financie una serie de servicios de cuidados se sitúan en las posiciones más bajas**, como sucede con “guarderías para hijos de empleados dentro de la empresa”, que tiene una puntuación media de 1,19.
7. Hay una serie de sectores en los que se da un mayor grado de accesibilidad de los trabajadores a casi todas las prácticas analizadas en este estudio. Estos sectores son **“banca y finanzas”, “alimentación” y “farmacéutica/cosmética”**.
8. Respecto del tamaño de la organización, se observa que en las empresas grandes los trabajadores tienden a tener unos niveles de accesibilidad mayores a las medidas del grupo “ayudas y servicios que favorecen la conciliación” (guarderías en la empresa, ticket guardería, asesoramiento personal y familiar, etc.).

#### ● Que opinión tienen los empleadores sobre los beneficios (para la empresa) de las políticas de conciliación

9. Se han considerado cinco posibles beneficios para la empresa de aplicar medidas de conciliación (mejora de la imagen corporativa de la organización; mejora el clima laboral;

retiene/atrae el talento; reduce el absentismo; y aumenta la productividad). Una amplia mayoría de empresas se muestran bastante o muy de acuerdo con la existencia de cada uno de ellos.

10. Sin embargo, se considera que **el principal beneficio de aplicar medidas de conciliación es el que se manifiesta a través de una mejora de la imagen corporativa de la organización.**
11. En una serie de sectores parece que se concede una importancia relativamente mayor a estos beneficios de la conciliación. Estos sectores son: **banca y finanzas, alimentación y farmacéutico/cosmético.** Llama la atención el caso de estos dos últimos sectores, que pertenecen al sector industrial. Y por su parte, la relativa mayor concienciación de las empresas de banca y finanzas sobre los beneficios de la conciliación ya ha sido puesto de manifiesto en otros estudios, como el de la Fundación Alares (2008).
12. Respecto de las variables de control utilizadas en la encuesta, dos de ellas, el porcentaje de mujeres directivas y el porcentaje de temporales parece que se relacionan con el hecho de que las empresas den importancia a los beneficios de la conciliación. Efectivamente, se observa que **cuanto mayor sea el porcentaje de mujeres directivas y cuanto menor sea el porcentaje de empleados temporales, más concienciadas tienden a estar las empresas sobre los beneficios** para ellas de las medidas de conciliación.

#### ● **Qué opinión tienen los empleadores sobre los costes (para la empresa) de las políticas de conciliación**

13. Se han considerado varios tipos de costes para la empresa de aplicar medidas de conciliación (costes relacionados con las políticas de permisos, excedencias y cuidado de dependientes; costes que puede acarrear el trabajo flexible; y consecuencias negativas sobre la competitividad). Los resultados son bastante divergentes.
14. La gran mayoría de empresas manifiestan un alto grado de acuerdo con la existencia de una serie de costes en materia de permisos, excedencias y cuidado de dependientes.
15. Los **costes que puede acarrear el trabajo flexible parece que tienen mucho menos relevancia** que los anteriores.
16. La gran mayoría de empresas encuestadas están en **desacuerdo con la tesis de que las políticas de conciliación pueden afectar negativamente a su competitividad.**
17. Al igual que pasaba en el capítulo de beneficios, parece haber diferencias sistemáticas entre sectores a la hora de evaluar los costes de la conciliación. En sectores como **banca y finanzas, alimentación y farmacéutico/cosmético** se tiene una percepción más baja de la importancia de estos costes que en otros sectores.
18. Tres de las variables de control utilizadas en este estudio parece que se relacionan con el hecho de que las empresas den menos relevancia a los costes de la conciliación. Efectivamente, se observa que cuanto mayor sea el porcentaje de mujeres en plantilla

(más feminizada la plantilla), cuanto mayor sea el porcentaje de directivas y cuanto menor sea el porcentaje de empleados temporales, menor resulta la importancia que las empresas confieren a los costes de las políticas de conciliación.

#### ● Algunas barreras que limitan la aplicación por parte de las empresas de medidas de conciliación

19. Además de los costes, un aspecto que limita el margen de maniobra que tienen las empresas para aplicar políticas de conciliación es la existencia de otro tipo de barreras como, por ejemplo, el tipo de actividad que realiza, el tipo de horarios existente en esa actividad (por ejemplo, en las actividades de servicios ligados al ocio no se puede pretender tener horarios de trabajo similares al horario regular de oficina). En este sentido, de acuerdo con los resultados de la encuesta, dos barreras muy importantes son **“el tipo de actividad que desarrolla mi empresa”** y **“nuestros horarios”**.

#### ● En qué medida existe una cultura empresarial favorable a la conciliación

20. La mayoría directivos/as de recursos humanos encuestados tienen la percepción de que en sus empresas los altos directivos están comprometidos con el objetivo de la conciliación.
21. Existe una mayoría de empresas que tiene algún tipo de plan de comunicación interna con el que dar a conocer las prácticas conciliadoras existentes en ella.
22. Todavía persiste entre una proporción no desdeñable de directivos/as de recursos humanos la percepción de que la conciliación es más una cuestión de mujeres que de hombres (**sesgo femenino de la conciliación**).
23. La mayoría de las empresas no considera que la extensión del permiso de paternidad de 13 a 30 días vaya a acarrear costes relevantes para ellas.
24. La **cultura empresarial** tiende a ser más favorable a la conciliación cuanto **mayor es el porcentaje de mujeres en la plantilla**, cuanto **menor es el porcentaje de trabajadores temporales**; y, sobre todo, cuanto **mayor es el porcentaje de mujeres en los puestos de dirección**.

#### ● Análisis cuantitativo

25. El análisis cuantitativo llevado a cabo en el capítulo 7 confirma en gran medida los resultados anteriores. Además, una vez consideradas una serie de variables adicionales, tales como las tasas de beneficio y costes que registran las empresas de la muestra, se obtiene que **el hecho de ser una empresa conciliadora no reduce la rentabilidad de las mismas** (es más, en el análisis ANOVA del epígrafe 7.3, se obtiene que el beneficio por trabajador tiende a ser mayor en el caso de las empresas más conciliadoras).

## 8.2. Comentario final.

En gran medida, entre las empresas de la Comunidad de Madrid existe un importante interés por desarrollar y consolidar políticas de conciliación de las vidas laborales, familiares y personales de sus trabajadores, en línea con lo que sucede en las principales economías del mundo.

Quizás el rasgo general más destacable es que se está en la actualidad en **pleno proceso de cambio** en esta materia; en pleno proceso de desarrollo de estas medidas. Ese proceso de cambio se produce en el contexto del cambio (rápido) en las actitudes de género, hacia unas más igualitarias, que se viene experimentando en la sociedad y, por lo tanto, también, en el mercado laboral. Y como corresponde a una situación de cambio, a veces incipiente, las prácticas de conciliación utilizadas en primer lugar por las empresas tienden a ser las más tradicionales y las más asequibles (sobre todo, las relacionadas con la flexibilidad en el tiempo de trabajo, algunas de las cuales se puede considerar que son prácticamente de coste cero), en tanto que algunas de las más avanzadas es probable que lleguen después; además, en esta situación, la percepción que tienen los directivos de recursos humanos sobre los beneficios de tener políticas de conciliación es, en primer lugar, que éstas mejoran la imagen corporativa de la empresa, por encima de otros posibles beneficios; y asimismo, entre algunas empresas todavía puede que no haya calado suficientemente una cultura claramente favorable a la conciliación, o habiendo calado, ésta puede que tenga un sesgo femenino, y no neutral. En definitiva, el que a veces se obtenga este tipo de resultados no tiene por qué significar que las empresas tengan poco interés por las políticas de conciliación; más bien puede estar indicando que muchas de ellas están en pleno proceso de desarrollo de las mismas.

Pero, por otra parte, **la situación de crisis económica** que se vive en la actualidad podría afectar al proceso de expansión entre las empresas de las políticas de conciliación. Téngase en cuenta que ha sido, en gran medida, durante la fase expansiva del ciclo anterior (1995-2007) cuando estas políticas se han desarrollado y han entrado en la cultura corporativa de las empresas. Por otra parte, en momentos de crisis y de ajuste de plantillas, pueden cambiar las prioridades, de manera que podría ocurrir que en algunos casos se deje para más adelante el desarrollo de algunas medidas que ya estuvieran previstas.

Sin embargo, y a pesar de que muchos directivos de recursos humanos señalan que la crisis puede ralentizar la implantación de algunas medidas de conciliación, los resultados de este estudio parecen apuntar a la idea de que una vez que se interiorizan en las organizaciones las prácticas de conciliación (como pasa, por ejemplo en las empresas de los sectores de banca y finanzas, alimentación o farmacéuticas/cosmética), éstas no tienen vuelta atrás. Es más, seguir avanzando en el desarrollo de estrategias que faciliten la conciliación puede ser utilizado como un factor dinamizador más, con vistas a una situación de recuperación económica.

En definitiva, el fenómeno de la extensión de las políticas de conciliación entre las organizaciones de la Comunidad de Madrid no es una moda ni una cuestión coyuntural, y forma ya parte esencial de la política de recursos humanos de las empresas.

## Bibliografía

**Águila, R. y Vallespín, F. (1998):** “Ideologías políticas y futuro”, en Mellón, J. A. (ed.), *Ideologías y movimientos políticos contemporáneos*, Tecnos, Madrid 1998.

**Andersson, G., (2008):** *Family Policies and Fertility in Sweden*, CESifo Group, Munich.

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

**Arrow, K.J. (1973):** “The Theory of Discrimination,” en Ashenfelter y Rees (eds.), *Discrimination in Labor Markets*, Princeton University Press, Princeton (NJ).

**Bustelo, M. y Peterson, E. (2005):** “Conciliación y (des)igualdad. Una mirada debajo de la alfombra de las políticas de igualdad entre mujeres y hombres”, *SOMOS Revista de Desarrollo y Educación Popular*, Primavera 2005, 7, págs. 32-37.

**Casado, E. y Gómez, C. (2006):** “Introducción. Los retos de la conciliación de la vida laboral y familiar en el siglo XXI”, en Casado y Gómez (eds.), *Los desafíos de la conciliación de la vida familiar y profesional en el siglo XXI*, Editorial Biblioteca Nueva, Madrid 2006.

**Chinchilla, N. Poelmans, S.; García-Lombardía, P. y López, M. (2005):** *Políticas de recursos humanos orientadas a la conciliación vida profesional-vida familiar y su relación con el desempeño*, Estudio 23, Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE.

**Chinchilla, N. y León, C. (2007):** *Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal: guía de buenas prácticas de la Empresa Flexible*, Comunidad de Madrid.

**Chinchilla, N. (2008):** *IFREI 2007: Frenos e impulsores para ser una EFR*, Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE.

**Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid (2005):** *Encuesta sobre conciliación de la vida laboral y personal de la población de la Comunidad de Madrid: informe de resultados*, TNS Demoscopia, Madrid 2005.

**Crompton, R. (2006):** *Employment and the Family*, Cambridge University Press, Cambridge.

**CVA (Comunicación de Valor Añadido) (2007):** *Buenas prácticas. Equilibrio de la vida profesional, familiar y personal*, editado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Dirección General de las Familias y la Infancia y CVA, Madrid 2007.

**CVA (Comunicación de Valor Añadido) (2007):** *Políticas de flexibilidad en España*, Informe de abril de 2008, Madrid 2008.

**Durán Heras, M.A (dir) (2006):** *La Cuenta Satélite del Trabajo No Remunerado en la Comunidad de Madrid*. Colección Estudios num 36. Dirección General de la Mujer, Consejería de Empleo y Mujer, Comunidad de Madrid.

**Esping-Andersen, G. (2007):** "Introduction. The Contemporary Fertility Puzzle", en *Family Formation and Family Dilemmas in Contemporary Europe*, Fundación BBVA, Madrid.

**Fernández Cordón, J. A. y Constanza Tobío, C. (2006):** *Conciliar las responsabilidades familiares y laborales: políticas y prácticas sociales*, Fundación Alternativas, Madrid.

**Fundación Alares (2008):** *Conciliación Empresa-Familia en el sector Financiero. Banca, seguros y entidades financieras*, enero 2008.

**Galinsky, E; Bond, J. T.; y Sakay, K. (2008):** *2008 National Study of Employers (NSE)*, Families and Work Institute, Nueva York.

**Galinsky, E; Eby, S.; y Peer, S. L. (2008b):** *2008 Guide to Bold New Ideas for Making Work Works. New Ideas from the 2007 Winners of the Alfred P. Sloan Awards for Business Excellence in Workplace Flexibility*, Families and Work Institute, Nueva York.

**Giddens, A. (1991):** *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford University Press, Stanford, CA

**Hein, C. (2006):** *Conciliar el trabajo y las responsabilidades familiares. Ideas prácticas de la experiencia global*, Informes OIT, OIT y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid 2006.

**López, López, T. (2006):** "Los problemas de la conciliación de la vida laboral y familiar entre varones y mujeres: situación actual y propuestas de intervención desde las políticas públicas para la corresponsabilidad", en Casado y Gómez, *Los desafíos de la conciliación de la vida familiar y profesional en el siglo XXI*, Editorial Biblioteca Nueva, Madrid 2006

**Luis Carnicer, M.P. ; Martínez Sánchez, A.; Pérez Pérez, M. ; y Vela Jiménez, M.J. (2002):** "La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar", *Boletín Económico de ICE*, 2741, Págs. 37-52.

**Mañas, E. y Garrido, R. (2008):** "La compatibilidad entre trabajo y vida personal un nuevo reto para las empresas españolas", *Economía Industrial*, 367, págs.167-184.

**Meil, G.; García Sainz, C.; Luque, M. A.; y Ayuso, L. (2007):** *El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas*, Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid, <http://www.uam.es/gerardo.meil/publications/conciliaciongrandesempresas2007.pdf>

**Mercader, J. R. (2008):** *Productividad y conciliación en la vida laboral y personal. Análisis de situación y propuestas para el futuro*, Fundación telefónica.

**MTAS-Instituto de la Mujer (2005):** *Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral: situación actual, necesidades y demandas*, elaborado por GPI Consultores, Madrid, abril de 2005.

**OECD (2007):** *Babies and Bosses. Reconciling work and family life. A synthesis of Findings for OECD Countries*, Organisation for Economic Cooperation and Development, París.

**Phelps, E. S. (1972):** "The Statistical Theory of Racism and Sexism", *American Economic Review*, 62(4): 659–661.

**Poelmans, S. y Caligiuri, P. (eds.) (2008):** *Harmonizing Work, Family, and Personal Life: From Policy to Practice*, Cambridge University Press.

**Rivero, Á.; Caunedo, P.; y Rodríguez, A. (2008):** *De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones*, Instituto de la Mujer y GPI Consultores, Madrid.

## ANEXO ESTADÍSTICO 1: Análisis Factorial

### Estadísticos descriptivos de los Factores iniciales

	Mínimo	Máximo	Media	Dt
Factor ICON1	-2,67	1,75	0	1
Factor ICON2	-2,72	2,41	0	1
Factor ICON3	-1,37	2,32	0	1
Factor ICON4	-2,18	2,02	0	1
Factor ICON5	-1,14	4,14	0	1
Factor ICUL1	-2,86	2,10	0	1
Factor ICUL2	-2,94	2,00	0	1
Factor ICUL3	-1,79	3,87	0	1
Factor IBO1	-4,80	0,97	0	1
Factor IBO2	-4,49	1,43	0	1
Factor IBO3	-4,36	1,29	0	1
Factor IBO4	-3,10	1,44	0	1
Factor IBO5	-3,26	1,65	0	1
Factor ICOS1	-1,45	2,82	0	1
Factor ICOS2	-2,19	2,46	0	1
Factor ICOS3	-3,42	2,11	0	1
Factor IBAR1	-1,82	2,37	0	1

### ICON1. Flexibilidad en el tiempo de trabajo

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente ICON1
I1_P2A1	,354
I1_P2A2	,309
I1_P2A3	,343
I1_P2A4	,259
I1_P2A5	,105
I1_P2A10	,000
I1_P2A11	-,002
I1_P2A21	,243

### Varianza total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciales	
		% de la varianza	% acumulado
1	2,103	26,289	26,289
2	1,515	18,936	45,225
3	1,038	12,980	58,205
4	,841	10,518	68,723
5	,759	9,482	78,205
6	,644	8,044	86,250
7	,636	7,956	94,206
8	,464	5,794	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## ICON2. Horarios que favorecen la conciliación

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

		Componente ICON2	
	I2_P2A6		,268
	I2_P2A7		,107
	I2_P2A8		,243
	I2_P2A9		,186
	I2_P2A14		,436
	I2_P2A15		,435
Varianza total explicada			
Componente	Total	Autovalores iniciales % de la varianza	% acumulado
1	1,798	29,969	29,969
2	1,192	19,870	49,840
3	,973	16,212	66,052
4	,878	14,641	80,693
5	,718	11,975	92,668
6	,440	7,332	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## ICON3. Flexibilidad en el lugar de trabajo

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

		Componente ICON3	
	I3_P2A13		,593
	I3_P2A24		,593
Varianza total explicada			
Componente	Total	Autovalores iniciales % de la varianza	% acumulado
1	1,422	71,095	71,095
2	,578	28,905	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## ICON4. Políticas de permisos/excedencia

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

		Componente ICON4	
	I4_P2A16		,256
	I4_P2A17		,260
	I4_P2A18		,197
	I4_P2A22		,215
	I4_P2A23		,251
	I4_P2A25		,227
	I4_P2A26		,189
Varianza total explicada			
Componente	Total	Autovalores iniciales % de la varianza	% acumulado
1	2,712	38,740	38,740
2	1,443	20,616	59,355
3	,847	12,105	71,460
4	,733	10,478	81,938
5	,547	7,810	89,749
6	,468	6,680	96,429
7	,250	3,571	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## ICON5. Ayudas/servicios que favorecen conciliación

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente ICON5
I5_P2B12	,150
I5_P2B13	,167
I5_P2B14	,084
I5_P2B15	,131
I5_P2B16	,178
I5_P2B17	,071
I5_P2B21	,174
I5_P2B22	,183
I5_P2B4	,185
I5_P2B5	,220
I5_P2B6	,210

### Varianza total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciales	
		% de la varianza	% acumulado
1	3,313	30,120	30,120
2	1,551	14,096	44,217
3	1,185	10,775	54,991
4	,959	8,723	63,714
5	,858	7,798	71,512
6	,720	6,544	78,056
7	,662	6,023	84,078
8	,604	5,495	89,574
9	,440	4,004	93,578
10	,375	3,413	96,991
11	,331	3,009	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## ICUL 1. Cultura corporativa favorable: directivos

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente ICUL 1
ICUL1_P4A2	,315
ICUL1_P4A7	,303
ICUL1_P4A14	,307
ICUL1_P4A15	,255
ICUL1_P4A4	,190

### Varianza total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciales	
		% de la varianza	% acumulado
1	2,585	51,706	51,706
2	,908	18,153	69,860
3	,708	14,165	84,025
4	,429	8,583	92,608
5	,370	7,392	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## ICUL 2. Corresponsabilidad en la conciliación

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente ICUL 2
ICUL2_P2A19	-,264
ICUL2_P3B11	,239
ICUL2_P4A5	,360
ICUL2_P4A8	,357
ICUL2_P4A11	,361

### Varianza total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciales % de la varianza	% acumulado
1	1,943	38,867	38,867
2	,935	18,706	57,573
3	,843	16,866	74,439
4	,644	12,881	87,320
5	,634	12,680	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## ICUL3. Estereotipos y prejuicios

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente ICUL3
ICUL3_P4C13	,271
ICUL3_P4A10	,229
ICUL3_P4C9	,150
ICUL3_P4C12	,260
ICUL3_P4C18	,231
ICUL3_P4C6	,244
ICUL3_P4C2	,103

### Varianza total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciales % de la varianza	% acumulado
1	2,944	42,053	42,053
2	1,168	16,691	58,744
3	,775	11,071	69,815
4	,653	9,329	79,144
5	,575	8,221	87,365
6	,481	6,872	94,237
7	,403	5,763	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## IBO1. Mejora de la imagen corporativa

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente IBO1
IBO1_P3A4	,281
IBO1_P3A11	,295
IBO1_P3A13	,276
IBO1_P3A14	,298

### Varianza total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciales % de la varianza	% acumulado
1	3,022	75,556	75,556
2	,452	11,298	86,854
3	,274	6,862	93,716
4	,251	6,284	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## IBO2. Mejora el clima laboral

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente IBO2
IBO2_P3A1	,261
IBO2_P3A3	,304
IBO2_P3A10	,265
IBO2_P3A12	,223
IBO2_P3A18	,291

### Varianza total explicada

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Componente	Total	Autovalores iniciales % de la varianza	% acumulado
1	2,740	54,790	54,790
2	,762	15,232	70,022
3	,678	13,565	83,586
4	,446	8,913	92,499
5	,375	7,501	100,000

## IBO3. Retiene/atrae el talento

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente IBO3
IBO3_P3A2	,408
IBO3_P3A6	,414
IBO3_P3A16	,362

### Varianza total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciales % de la varianza	% acumulado
1	2,134	71,134	71,134
2	,561	18,701	89,836
3	,305	10,164	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## IBO4. Reduce el absentismo

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente IBO4
IBO4_P3A7	,406
IBO4_P3A8	,406
IBO4_P3A9	,354

### Varianza total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciales % de la varianza	% acumulado
1	2,197	73,229	73,229
2	,545	18,151	91,380
3	,259	8,620	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## IBO5. Aumenta la productividad

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente
	<b>IBO5</b>
IBO5_P3A5	,229
IBO5_P3A15	,236
IBO5_P3A17	,258
IBO5_P3A19	,258
IBO5_P3A20	,244

### Varianza total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciales	
		% de la varianza	% acumulado
1	3,326	66,521	66,521
2	,559	11,182	77,704
3	,427	8,545	86,249
4	,370	7,401	93,650
5	,318	6,350	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## ICOS1. Consecuencias negativas sobre la competitividad

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente
	<b>ICOS1</b>
ICOS1_P3B1	,358
ICOS1_P4C14	,445
ICOS1_P4C10	,427

### Varianza total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciales	
		% de la varianza	% acumulado
1	1,967	65,550	65,550
2	,683	22,760	88,310
3	,351	11,690	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## ICOS2. Costes económicos/organizativos

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente
	<b>ICOS2</b>
ICOS2_P3B7	,400
ICOS2_P4C5	,435
ICOS2_P4C7	,453

### Varianza total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciales	
		% de la varianza	% acumulado
1	1,802	60,075	60,075
2	,682	22,722	82,797
3	,516	17,203	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

### ICOS3. Costes de los permisos/excedencias

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente ICOS3
ICOS3_P3B3	,322
ICOS3_P3B4	,304
ICOS3_P3B5	,313
ICOS3_P3B9	,225
ICOS3_P3B6	,322

Varianza total explicada			
Componente	Total	Autovalores iniciales % de la varianza	% acumulado
1	2,231	44,622	44,622
2	,863	17,264	61,885
3	,764	15,280	77,166
4	,657	13,132	90,298
5	,485	9,702	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

### IBAR1. Barreras a la conciliación

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente IBAR1
IBAR1_P4C1	,287
IBAR1_P4C3	,320
IBAR1_P4C4	,246
IBAR1_P4C8	,301
IBAR1_P4C15	,236

Varianza total explicada			
Componente	Total	Autovalores iniciales % de la varianza	% acumulado
1	2,560	51,200	51,200
2	,935	18,710	69,910
3	,618	12,358	82,268
4	,453	9,066	91,335
5	,433	8,665	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

### ICON. INDICADOR SINTÉTICO DE CONCILIACIÓN

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente ICON
ICON1	,266
ICON2	,282
ICON3	,260
ICON4	,262
ICON5	,258

Varianza total explicada			
Componente	Total	Autovalores iniciales % de la varianza	% acumulado
1	2,830	56,599	56,599
2	,701	14,011	70,610
3	,637	12,742	83,352
4	,430	8,594	91,945
5	,403	8,055	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## ICUL. INDICADOR SINTÉTICO DE CULTURA EMPRESARIAL

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

Componente ICUL	
ICUL1	-,400
ICUL2	,378
ICUL3	,435

Varianza total explicada			
Componente	Total	Autovalores iniciales % de la varianza	% acumulado
1	2,030	67,665	67,665
2	,619	20,645	88,310
3	,351	11,690	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## IBO. INDICADOR SINTÉTICO BENEFICIOS DE LA CONCILIACIÓN

Coefficientes(estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

Componente IBO	
IBO1	,219
IBO2	,250
IBO3	,234
IBO4	,215
IBO5	,242

Varianza total explicada			
Componente	Total	Autovalores iniciales % de la varianza	% acumulado
1	3,701	74,018	74,018
2	,487	9,740	83,758
3	,381	7,622	91,380
4	,263	5,251	96,631
5	,168	3,369	100,000

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

## ICOS. INDICADOR SINTÉTICO DE COSTES DE LA CONCILIACIÓN

Coefficientes (estandarizados) para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

Componente ICOS	
ICOS1	,424
ICOS2	,468
ICOS3	,357

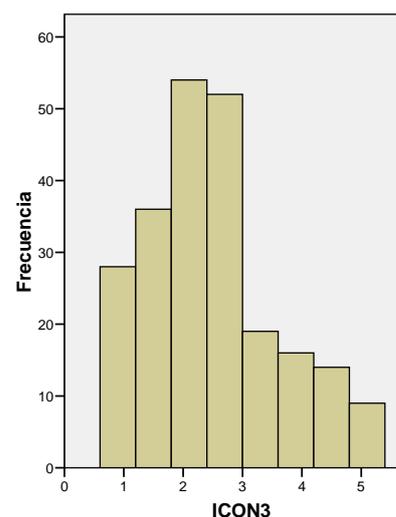
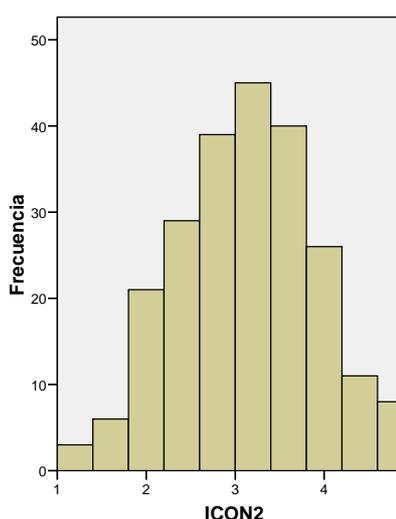
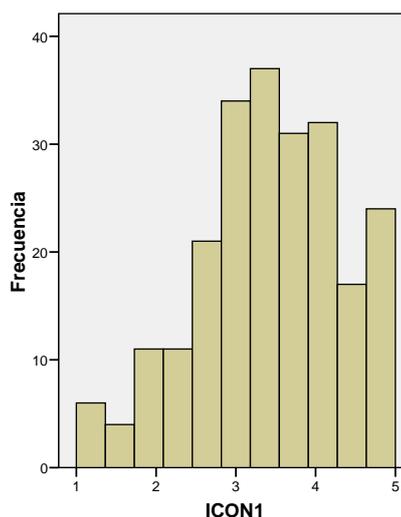
Varianza total explicada			
Componente	Total	Autovalores iniciales % de la varianza	% acumulado
1	1,897	63,250	63,250
2	,755	25,164	88,414
3	,348	11,586	100,000

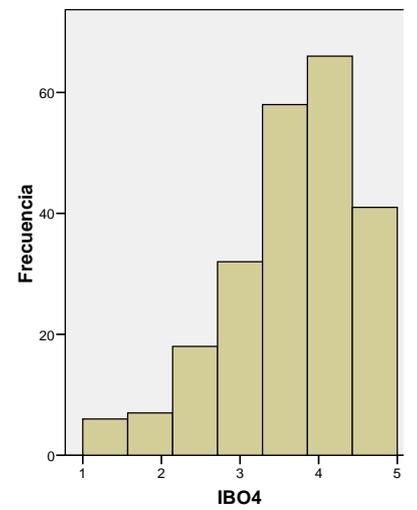
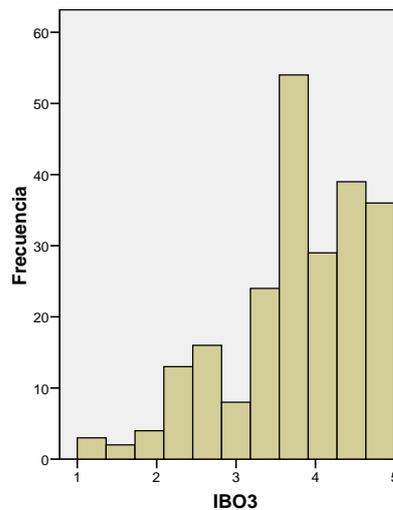
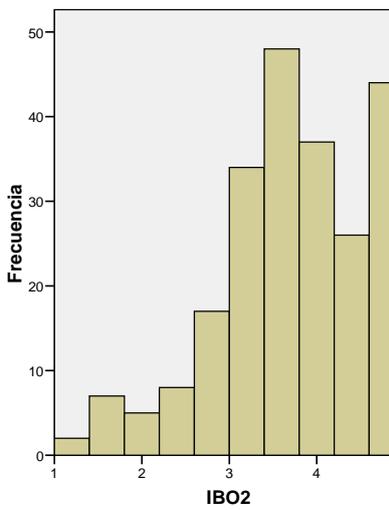
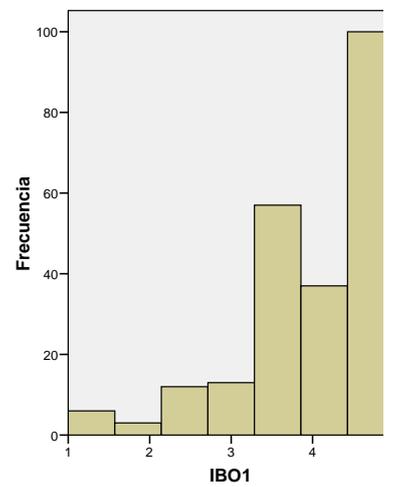
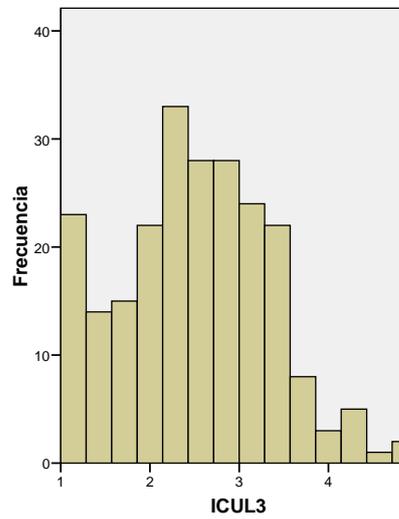
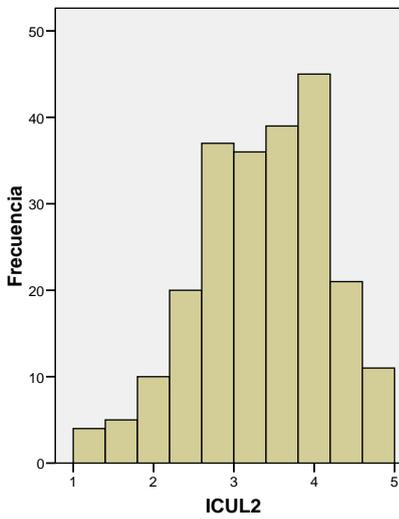
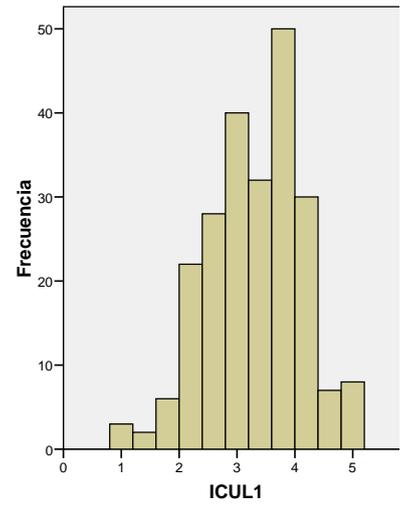
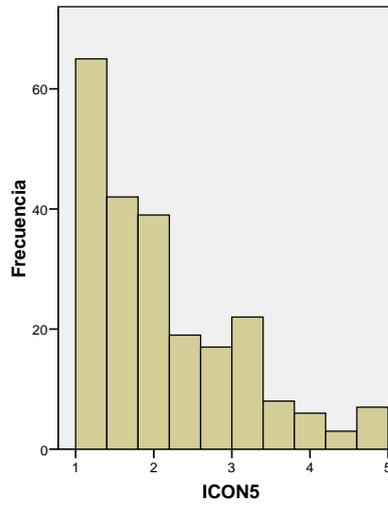
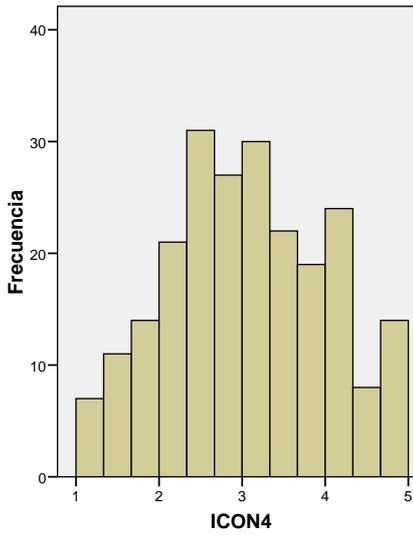
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

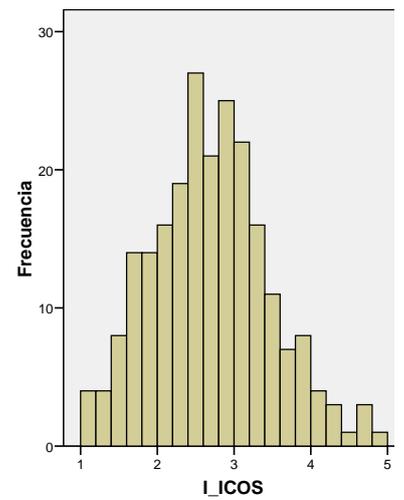
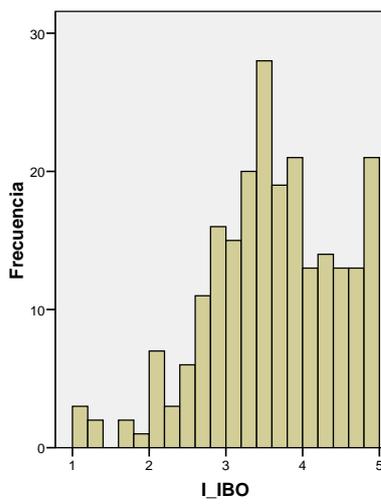
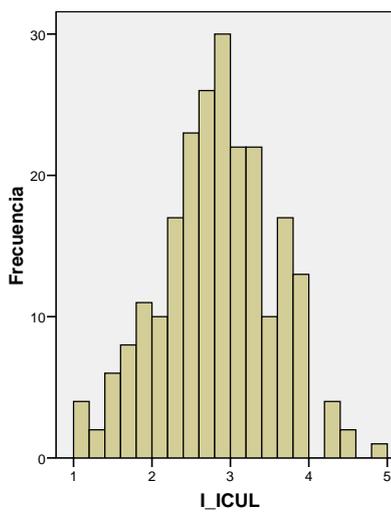
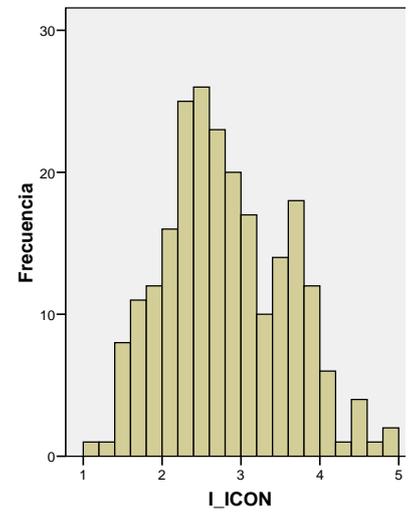
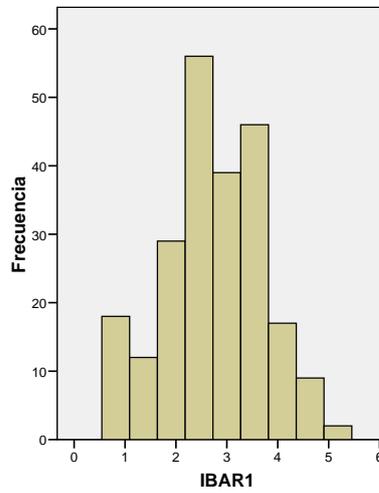
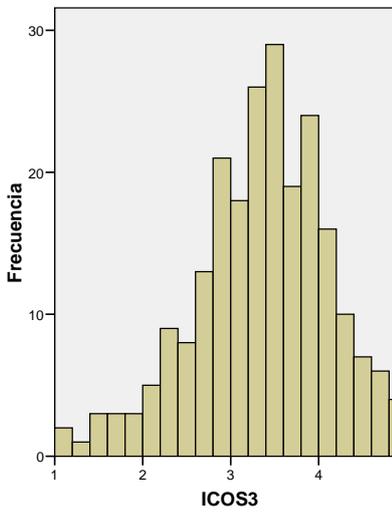
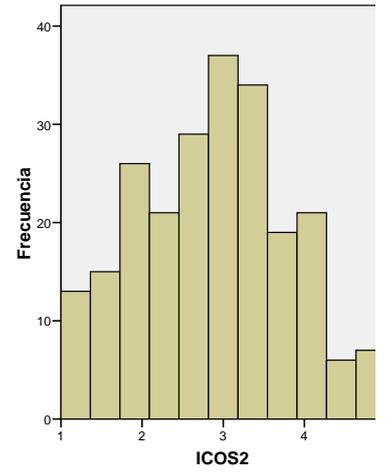
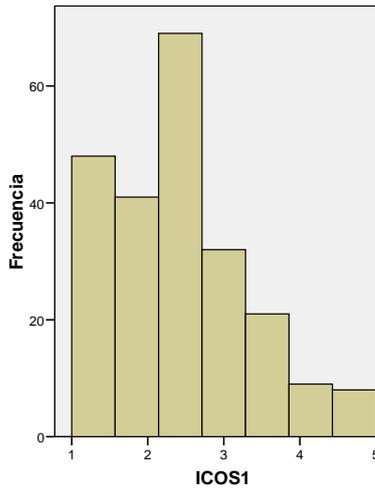
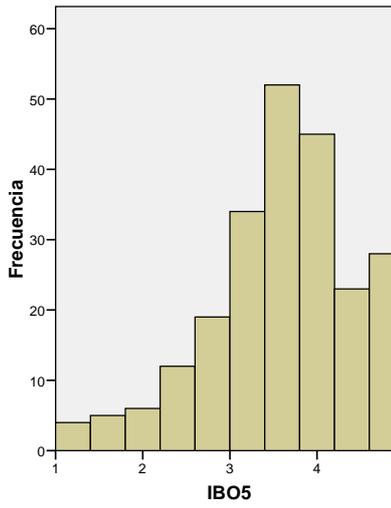
## ANEXO ESTADÍSTICO 2: indicadores de conciliación

Indicadores de Conciliación	Mínimo	Máximo	Media	Desv.
ICON1.Flexibilidad en el tiempo de trabajo	1	5	3,41	0,90
ICON2.Horarios que favorecen la conciliación	1	5	3,12	0,80
ICON3.Flexibilidad en el lugar de trabajo	1	5	2,47	1,09
ICON4.Políticas de permisos/excedencia	1	5	3,06	0,97
ICON5.Ayudas/servicios que favorecen la conciliación	1	5	2,11	1,00
ICUL 1.Cultura corporativa favorable:directivos	1	5	3,31	0,81
ICUL 2.Corresponsabilidad en la conciliación	1	5	3,36	0,81
ICUL3.Estereotipos y prejuicios	1	5	2,50	0,83
IBO1. Mejora de la imagen corporativa	1	5	4,03	0,94
IBO2. Mejora el clima laboral	1	5	3,72	0,88
IBO3. Retiene/atrae el talento	1	5	3,80	0,90
IBO4. Reduce el absentismo	1	5	3,69	0,89
IBO5. Aumenta la productividad	1	5	3,60	0,86
ICOS1. Consecuencias negativas sobre la competitividad	1	5	2,35	0,93
ICOS2. Costes económicos/organizativos	1	5	2,88	0,86
ICOS3. Costes de los permisos/excedencias	1	5	3,35	0,77
IBAR1.Barreras a la conciliación	1	5	2,74	0,95

Indicadores Globales de Conciliación	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
IBAR1: Indicador de Barreras	1	5	2,74	0,95
I_ICON: Indicador de Prácticas Conciliadoras	1	5	2,81	0,77
I_ICUL: cultura empresarial	1	5	2,83	0,72
I_IBO:Beneficios de la conciliación	1	5	3,61	0,86
I_ICOS:Costes de la conciliación	1	5	2,69	0,77







## ANEXO ESTADÍSTICO 3: Análisis de Varianza (ANOVA)

### Valores medios de los diferentes Indicadores de conciliación según Sectores de Actividad

	Banca y finanzas	Comunicación/publicidad/marketing	Informática/telecomunicaciones/I+D	Consultoría/auditoría/bufete	Enseñanza	Sanidad	Turismo/restauración/Ocio/cultura/	Transporte/logística	Comercio/distribución	Otros servicios a las empresas	Alimentación	Sector automovilístico	Farmacéutica/cosmética	Otra Fabricación/distribución	Energía/medio ambiente/reciclaje	Construcción/ Sector inmobiliario	Otros
ICON1	3,99	3,24	3,58	3,58	2,23	3,29	3,05	2,88	3,38	3,12	3,28	3,22	3,99	3,23	3,74	3,01	3,15
ICON2	3,56	2,86	3,30	3,23	2,79	2,92	2,89	2,69	2,59	3,16	3,24	2,80	3,46	3,09	3,49	3,09	2,92
ICON3	2,73	2,12	3,25	2,95	1,80	1,74	2,02	1,88	2,02	2,08	2,62	1,81	3,21	2,22	2,54	2,02	2,38
ICON4	3,66	2,83	3,01	2,91	2,40	3,49	3,15	2,64	2,80	2,85	3,34	2,76	3,33	3,06	3,26	2,94	2,87
ICON5	2,88	1,93	2,39	2,05	1,83	1,89	1,88	1,78	1,70	1,91	2,19	2,05	2,87	1,80	2,22	1,67	1,43
ICUL1	3,68	3,10	3,38	3,28	2,88	3,74	2,96	3,17	2,98	3,58	3,51	3,43	3,93	3,02	3,21	3,17	3,17
ICUL2	3,11	3,27	3,23	3,53	2,91	3,31	3,70	3,43	3,55	3,86	2,90	3,59	3,51	3,33	3,36	3,50	3,74
ICUL3	2,10	2,83	2,35	2,46	2,56	2,22	2,96	2,58	2,83	2,49	2,27	2,81	1,91	2,55	2,46	2,62	3,04
IBO1	4,57	3,82	4,10	3,89	3,78	3,57	4,31	3,74	3,64	3,55	4,43	4,01	4,60	4,01	4,31	3,52	3,37
IBO2	4,17	3,36	3,71	3,73	3,27	3,51	3,86	3,16	3,50	3,56	4,03	3,62	4,00	3,66	4,08	3,66	3,43
IBO3	4,23	3,58	3,78	3,67	3,62	3,52	3,87	3,15	3,79	3,77	4,21	3,69	4,24	3,81	3,97	3,64	3,60
IBO4	3,97	3,43	3,62	3,69	3,30	3,82	3,97	3,32	3,14	3,91	3,93	3,76	3,82	3,91	3,71	3,52	3,91
IBO5	4,01	3,64	3,53	3,59	3,40	3,54	3,68	3,05	3,43	3,56	3,77	3,61	3,89	3,48	3,65	3,23	3,45
ICOS1	1,93	2,44	2,42	2,52	2,36	2,04	2,58	2,75	2,58	2,30	2,04	2,75	2,00	2,20	2,12	2,37	3,03
ICOS2	2,45	2,74	2,79	3,27	2,34	2,51	3,36	2,97	3,25	3,00	2,57	3,22	2,88	3,06	2,45	2,89	3,54
ICOS3	3,47	3,29	3,41	3,36	2,65	3,40	3,34	3,33	3,28	3,04	3,20	2,99	3,25	3,37	3,45	3,75	3,85
IBAR1	2,40	2,73	2,56	2,95	2,51	2,56	3,42	2,92	3,41	2,96	2,33	3,02	2,15	2,61	2,30	2,91	3,60
I_ICON	3,39	2,56	3,09	2,92	2,14	2,64	2,56	2,31	2,44	2,60	2,92	2,49	3,38	2,65	3,06	2,52	2,51
I_ICUL	2,47	3,01	2,71	2,89	2,86	2,56	3,25	2,94	3,14	2,90	2,53	2,99	2,44	2,95	2,86	2,98	3,21
I_IBO	4,08	3,37	3,59	3,55	3,27	3,40	3,79	3,05	3,31	3,49	3,94	3,56	3,98	3,60	3,80	3,32	3,36
I_ICOS	2,41	2,64	2,70	2,92	2,22	2,45	2,97	2,87	2,91	2,62	2,40	2,85	2,53	2,72	2,47	2,85	3,39

**Valores medios de los diferentes Indicadores de conciliación según Tamaño de la Empresa, porcentaje de mujeres y tasas de temporalidad**

(Medias)	Tamaño de la empresa (plantilla)				% mujeres en plantilla			% de directivas			% de trabajadores temporales		
	40-100 empleados	101-250 empleados	251-500 empleados	más de 500 empleados	0% - 30% mujeres	30% - 65% mujeres	más del 65% mujeres	0% - 5% directivas	5% - 30% directivas	más del 30% directivas	0% - 5% de temporales	5% - 20% de temporales	más de 20% de temporales
ICON1	3,46	3,45	3,66	3,33	3,20	3,56	3,25	3,11	3,45	3,57	3,66	3,26	3,06
ICON2	3,17	3,13	3,35	3,06	3,12	3,18	2,98	2,82	3,13	3,20	3,34	2,94	2,90
ICON3	2,17	2,36	2,70	2,52	2,44	2,53	2,19	2,28	2,52	2,44	2,83	2,18	2,02
ICON4	2,54	2,92	3,18	3,19	3,08	3,03	3,17	2,51	3,13	3,26	3,21	2,94	2,84
ICON5	1,52	1,87	2,15	2,31	2,02	2,13	2,13	1,56	2,24	2,10	2,28	2,00	1,75
ICUL1	3,35	3,23	3,46	3,30	3,29	3,26	3,51	2,79	3,36	3,47	3,36	3,26	3,03
ICUL2	3,46	3,36	3,34	3,34	3,44	3,39	3,20	3,63	3,36	3,30	3,43	3,35	3,38
ICUL3	2,69	2,52	2,29	2,50	2,59	2,51	2,29	3,01	2,46	2,33	2,36	2,61	2,68
IBO1	3,88	3,80	3,86	4,20	4,09	4,02	4,02	3,41	4,19	4,06	4,23	3,95	3,46
IBO2	3,63	3,47	3,72	3,84	3,76	3,68	3,75	3,13	3,82	3,86	3,93	3,62	3,13
IBO3	3,88	3,50	3,73	3,93	3,86	3,75	3,88	3,32	3,85	4,01	3,99	3,74	3,09
IBO4	3,74	3,47	3,86	3,72	3,73	3,65	3,69	3,41	3,74	3,77	3,89	3,59	3,27
IBO5	3,72	3,43	3,61	3,64	3,44	3,59	3,72	3,13	3,63	3,73	3,78	3,51	2,95
ICOS1	2,65	2,35	2,36	2,30	2,51	2,33	2,22	2,60	2,34	2,28	2,25	2,36	2,86
ICOS2	3,21	2,88	2,70	2,87	2,96	2,86	2,98	3,04	2,84	2,96	2,90	2,97	2,90
ICOS3	3,43	3,37	3,24	3,35	3,47	3,30	3,43	3,43	3,37	3,29	3,44	3,32	3,64
IBAR1	2,70	2,77	2,44	2,81	2,81	2,64	2,97	2,83	2,70	2,73	2,62	2,87	2,80
I_ICON	2,56	2,72	3,01	2,85	2,74	2,87	2,71	2,40	2,87	2,90	3,06	2,63	2,47
I_ICUL	2,93	2,87	2,70	2,83	2,91	2,87	2,63	3,31	2,80	2,69	2,79	2,89	3,01
I_IBO	3,61	3,36	3,59	3,71	3,60	3,57	3,65	3,05	3,69	3,74	3,82	3,51	2,94
I_ICOS	2,97	2,70	2,58	2,67	2,82	2,66	2,72	2,88	2,68	2,68	2,70	2,72	2,98

**Valores medios de los diferentes Indicadores de conciliación según Forma jurídica, Cotización en Bolsa y antigüedad de la empresa**

	Forma jurídica		COTIZA En Bolsa		Antigüedad de la empresa (agrupada)					
	Sociedad Limitada y otras	Sociedad Anónima	NO	SI	<= 2 años	3 - 10 años	11 - 20 años	21 - 40 años	41 - 70 años	71+ años
ICON1	3,42	3,40	3,40	3,40	3,89	3,16	3,57	3,40	3,28	3,60
ICON2	3,15	3,07	3,08	3,24	3,02	2,89	3,40	3,07	2,96	3,19
ICON3	2,70	2,45	2,50	2,73	3,16	2,40	2,63	2,53	2,22	2,75
ICON4	3,06	3,00	3,01	3,13	2,79	2,75	3,17	3,04	3,09	3,25
ICON5	2,00	2,09	2,03	2,34	2,29	1,82	2,32	2,04	1,78	2,53
ICUL1	3,32	3,24	3,29	3,10	3,41	3,13	3,33	3,46	2,83	3,51
ICUL2	3,32	3,43	3,39	3,43	3,43	3,43	3,35	3,38	3,52	3,27
ICUL3	2,39	2,61	2,53	2,63	2,71	2,57	2,35	2,66	2,75	2,14
IBO1	4,07	3,98	3,95	4,41	3,87	3,90	4,11	4,07	3,73	4,35
IBO2	3,81	3,64	3,63	4,14	3,64	3,55	3,80	3,81	3,29	4,14
IBO3	3,95	3,70	3,71	4,27	3,84	3,64	3,83	3,76	3,62	4,26
IBO4	3,84	3,62	3,64	4,06	3,70	3,64	3,70	3,73	3,42	4,16
IBO5	3,65	3,53	3,54	3,77	3,50	3,44	3,69	3,64	3,24	3,93
ICOS1	2,35	2,43	2,44	2,14	2,86	2,59	2,22	2,44	2,55	1,86
ICOS2	2,97	2,92	2,94	2,88	3,33	3,11	2,81	2,86	3,08	2,55
ICOS3	3,39	3,33	3,32	3,57	3,52	3,48	3,19	3,28	3,38	3,53
IBAR1	2,73	2,81	2,79	2,71	3,05	2,94	2,53	2,91	2,93	2,24
I_ICON	2,84	2,77	2,78	2,95	3,00	2,56	3,02	2,79	2,64	3,05
I_ICUL	2,78	2,93	2,87	2,98	2,91	2,95	2,77	2,85	3,16	2,60
I_IBO	3,71	3,52	3,52	4,01	3,54	3,46	3,67	3,64	3,25	4,05
I_ICOS	2,75	2,73	2,74	2,70	3,12	2,92	2,56	2,69	2,86	2,45

**Valores medios de los diferentes Indicadores de conciliación según niveles de beneficios**

	Margen_Beneficios (agrupada)						ROA (agrupada)					
	<= -10%	-10% a 0%	0% a 5%	5% a 10%	10% a 30%	más de 30%	<= -10%	-10% a 0%	0% a 5%	5% a 10%	10% a 30%	más de 30%
ICON1	3,59	3,00	3,39	3,57	3,31	3,78	3,51	3,01	3,21	3,79	3,45	3,16
ICON2	3,47	2,94	3,11	2,99	3,08	3,48	3,56	2,87	3,00	3,27	3,05	3,08
ICON3	2,58	2,50	2,43	2,58	2,58	2,89	2,96	2,32	2,35	2,77	2,54	2,38
ICON4	3,31	3,05	2,89	3,10	3,09	3,24	3,40	3,00	2,90	3,07	3,15	2,62
ICON5	2,07	1,93	2,00	2,03	2,12	2,83	2,19	1,86	1,91	2,25	2,15	2,04
ICUL1	3,59	3,08	3,31	3,17	3,25	3,44	3,32	3,18	3,33	3,21	3,27	3,18
ICUL2	3,19	3,84	3,40	3,31	3,35	3,20	3,48	3,74	3,40	3,35	3,23	3,81
ICUL3	2,20	2,85	2,56	2,48	2,46	2,57	2,23	2,87	2,55	2,57	2,36	2,87
IBO1	3,80	4,04	3,89	4,03	4,16	4,45	4,07	3,92	3,87	4,11	4,04	4,48
IBO2	3,57	3,88	3,60	3,65	3,87	3,70	3,92	3,73	3,63	3,75	3,72	3,30
IBO3	3,68	3,93	3,68	3,76	3,88	4,03	3,92	3,82	3,67	3,82	3,88	3,45
IBO4	3,74	3,66	3,66	3,54	3,84	4,04	3,64	3,70	3,66	3,63	3,82	3,70
IBO5	3,30	3,54	3,52	3,57	3,64	3,93	3,52	3,45	3,53	3,64	3,62	3,42
ICOS1	2,24	2,72	2,43	2,41	2,34	1,93	2,41	2,66	2,48	2,25	2,29	2,85
ICOS2	2,78	3,14	2,90	2,91	3,01	2,74	2,71	3,20	2,95	2,72	2,94	3,78
ICOS3	3,12	3,66	3,26	3,31	3,46	3,35	3,10	3,70	3,24	3,38	3,29	3,86
IBAR1	2,70	3,11	2,72	2,93	2,68	2,52	2,55	3,20	2,86	2,54	2,74	3,23
I_ICON	3,01	2,64	2,74	2,82	2,81	3,25	3,13	2,56	2,64	3,02	2,84	2,62
I_ICUL	2,57	3,21	2,87	2,86	2,84	2,76	2,77	3,15	2,86	2,90	2,75	3,17
I_IBO	3,43	3,65	3,49	3,54	3,74	3,89	3,66	3,55	3,49	3,63	3,66	3,47
I_ICOS	2,53	3,05	2,70	2,71	2,79	2,49	2,55	3,06	2,73	2,61	2,68	3,42

**Valores medios de los diferentes Indicadores de conciliación según niveles de productividad**

	Ingresos_por_trabajador (agrupada) Miles de €						Beneficios_por_trabajador (agrupada). Miles de €					
	<= 40	40 a 100	100 a 200	200 a 500	500 a 2500	más de 2500	<= -25	-25 a 0	0 a 10	10 a 40	40 a 150	más de 150
ICON1	3,53	3,26	3,28	3,39	3,60	3,69	3,52	3,00	3,36	3,50	3,42	3,89
ICON2	3,05	3,00	2,93	3,19	3,25	3,22	3,63	2,84	3,03	3,04	3,16	3,75
ICON3	2,11	2,41	2,28	2,82	2,60	2,76	3,34	2,14	2,49	2,40	2,59	3,19
ICON4	2,66	2,84	2,94	3,10	3,25	3,07	3,62	2,89	2,83	3,05	3,18	3,50
ICON5	1,76	1,68	1,93	2,15	2,42	2,61	2,54	1,70	1,83	2,20	2,29	2,73
ICUL1	3,30	3,24	3,20	3,33	3,33	3,08	3,72	2,99	3,29	3,29	3,10	3,63
ICUL2	3,60	3,55	3,44	3,31	3,27	3,40	3,16	3,89	3,47	3,22	3,35	3,18
ICUL3	2,43	2,60	2,68	2,50	2,33	2,87	2,10	2,93	2,57	2,51	2,54	2,15
IBO1	4,03	3,86	3,84	4,01	4,34	4,00	4,45	3,74	3,79	4,08	4,23	4,66
IBO2	3,68	3,49	3,50	3,79	3,93	3,96	4,16	3,62	3,47	3,84	3,77	4,16
IBO3	3,74	3,59	3,58	3,85	4,11	3,68	3,98	3,79	3,59	3,76	4,00	4,31
IBO4	3,62	3,55	3,52	3,69	4,05	3,67	4,04	3,51	3,51	3,73	3,90	4,23
IBO5	3,59	3,41	3,43	3,56	3,86	3,67	3,79	3,32	3,41	3,68	3,71	4,03
ICOS1	2,51	2,60	2,43	2,43	2,21	2,17	1,80	2,96	2,47	2,36	2,30	1,99
ICOS2	3,18	3,05	3,03	2,97	2,66	2,73	2,37	3,36	3,02	2,84	2,92	2,50
ICOS3	3,49	3,33	3,31	3,44	3,26	3,41	2,98	3,76	3,30	3,27	3,45	3,28
IBAR1	3,03	3,11	2,91	2,71	2,42	2,49	2,25	3,34	2,95	2,62	2,60	2,27
I_ICON	2,60	2,60	2,63	2,91	3,02	3,06	3,34	2,46	2,68	2,81	2,91	3,44
I_ICUL	2,89	2,96	2,97	2,81	2,73	3,07	2,47	3,29	2,91	2,80	2,92	2,53
I_IBO	3,56	3,39	3,39	3,62	3,92	3,64	3,95	3,41	3,36	3,67	3,77	4,17
I_ICOS	2,93	2,85	2,77	2,79	2,52	2,59	2,16	3,25	2,78	2,65	2,73	2,38

**Valores medios de los diferentes Indicadores de conciliación según costes laborales**

	Coste_medio_empleado (agrupada) miles de €						Costes laborales Unitarios (agrupada) miles de €					
	<= 20	20 a 30	30 a 45	45 a 65	65 a 90	más de 90	<= 2	3 a 10	10 a 20	20 a 40	40 a 70	más de 70
ICON1	3,40	3,23	3,09	3,40	3,98	3,98	3,63	3,29	3,42	3,34	3,45	3,54
ICON2	2,98	2,89	2,90	3,16	3,50	3,44	3,12	3,08	3,17	3,02	3,06	3,15
ICON3	2,06	2,02	2,26	2,68	3,09	3,60	2,62	2,40	2,54	2,51	2,72	2,09
ICON4	2,75	2,88	2,81	3,08	3,52	3,10	3,07	2,90	3,30	2,92	2,93	2,55
ICON5	2,07	1,67	1,83	2,10	2,60	2,68	2,54	2,23	2,15	1,97	1,96	1,47
ICUL1	3,34	3,28	3,11	3,34	3,30	3,66	3,05	3,29	3,30	3,21	3,33	3,30
ICUL2	3,79	3,50	3,39	3,41	3,20	3,19	3,34	3,44	3,35	3,40	3,44	3,42
ICUL3	2,73	2,58	2,70	2,53	2,20	2,35	2,74	2,55	2,45	2,65	2,48	2,48
IBO1	4,55	3,68	3,75	4,03	4,49	3,89	4,04	4,12	4,16	4,05	3,76	3,44
IBO2	3,98	3,24	3,63	3,64	4,10	3,80	4,02	3,73	3,83	3,74	3,39	3,27
IBO3	3,95	3,51	3,67	3,72	4,17	3,82	3,72	4,03	3,89	3,74	3,50	3,48
IBO4	3,98	3,30	3,67	3,65	3,89	4,05	3,79	3,89	3,79	3,68	3,43	3,42
IBO5	3,91	3,21	3,51	3,44	3,98	3,66	3,73	3,68	3,67	3,60	3,29	3,20
ICOS1	2,39	2,63	2,58	2,46	1,93	2,07	2,10	2,49	2,29	2,37	2,64	2,51
ICOS2	3,36	3,05	3,07	2,89	2,62	2,35	2,65	2,94	2,91	3,08	2,89	2,79
ICOS3	3,53	3,33	3,42	3,34	3,19	3,22	3,51	3,31	3,34	3,45	3,25	3,21
IBAR1	2,95	3,30	3,01	2,57	2,33	2,34	2,55	2,63	2,69	3,07	2,73	2,87
I_ICON	2,62	2,50	2,53	2,86	3,35	3,35	2,98	2,75	2,90	2,72	2,79	2,55
I_ICUL	3,06	2,93	2,99	2,85	2,67	2,60	3,02	2,89	2,82	2,95	2,85	2,85
I_IBO	3,94	3,17	3,48	3,51	4,01	3,69	3,71	3,74	3,71	3,61	3,27	3,16
I_ICOS	2,98	2,86	2,88	2,74	2,38	2,33	2,57	2,76	2,68	2,82	2,77	2,67

## Análisis de la varianza. Contraste de igualdad de medias

	Tamaño de la Empresa			Porcentaje de mujeres en plantilla			Porcentaje de Mujeres Directivas			Porcentaje Trabajadores Temporales		
	F	Levene	Welch	F	Levene	Welch	F	Levene	Welch	F	Levene	Welch
ICON1	1,150 (0,33)	1,239 (0,297)	0,966 (0,414)	<b>3,838</b> (0,023)	<b>1,212</b> (0,3)	<b>4,092</b> (0,02)	2,596 (0,077)	1,507 (0,224)	2,388 (0,099)	<b>6,708</b> (0,002)	<b>0,865</b> (0,423)	<b>6,710</b> (0,002)
ICON2	1,098 (0,351)	0,910 (0,437)	1,117 (0,349)	0,815 (0,444)	1,711 (0,183)	0,651 (0,524)	2,472 (0,087)	1,331 (0,267)	3,257 (0,044)	<b>6,888</b> (0,001)	<b>0,004</b> (0,997)	<b>6,757</b> (0,002)
ICON3	1,285 (0,28)	0,742 (0,528)	1,270 (0,292)	1,337 (0,265)	3,169 (0,044)	1,795 (0,172)	0,630 (0,534)	0,680 (0,508)	0,682 (0,509)	<b>11,641</b> (0)	<b>1,645</b> (0,196)	<b>11,221</b> (0)
ICON4	<b>3,563</b> (0,015)	<b>0,801</b> (0,495)	<b>3,521</b> (0,02)	0,263 (0,769)	0,828 (0,438)	0,290 (0,749)	<b>6,708</b> (0,002)	<b>0,058</b> (0,944)	<b>7,016</b> (0,002)	2,330 (0,1)	0,301 (0,741)	2,381 (0,099)
ICON5	<b>5,721</b> (0,001)	<b>3,032</b> (0,03)	<b>8,345</b> (0)	0,268 (0,765)	5,946 (0,003)	0,354 (0,703)	<b>5,932</b> (0,003)	<b>8,949</b> (0)	<b>12,100</b> (0)	<b>3,689</b> (0,027)	<b>6,686</b> (0,002)	<b>4,205</b> (0,018)
ICUL1	0,543 (0,653)	0,871 (0,457)	0,589 (0,624)	1,332 (0,266)	0,778 (0,461)	1,480 (0,234)	<b>8,389</b> (0)	<b>0,159</b> (0,853)	<b>7,981</b> (0,001)	1,768 (0,173)	0,223 (0,8)	1,621 (0,205)
ICUL2	0,140 (0,936)	0,149 (0,93)	0,155 (0,926)	0,967 (0,382)	0,351 (0,704)	1,005 (0,371)	1,824 (0,164)	1,838 (0,162)	2,571 (0,082)	0,204 (0,815)	0,567 (0,568)	0,210 (0,811)
ICUL3	1,038 (0,376)	3,654 (0,013)	1,249 (0,299)	1,349 (0,262)	0,035 (0,966)	1,423 (0,247)	<b>7,226</b> (0,001)	<b>0,808</b> (0,447)	<b>8,120</b> (0,001)	2,384 (0,095)	2,254 (0,108)	2,508 (0,089)
IBO1	<b>2,888</b> (0,036)	<b>1,506</b> (0,214)	<b>2,706</b> (0,053)	0,128 (0,88)	2,594 (0,077)	0,175 (0,84)	<b>8,645</b> (0)	<b>3,680</b> (0,027)	<b>8,359</b> (0,001)	<b>6,888</b> (0,001)	<b>0,135</b> (0,874)	<b>6,413</b> (0,003)
IBO2	2,115 (0,099)	0,337 (0,799)	1,819 (0,153)	0,203 (0,816)	1,098 (0,335)	0,221 (0,802)	<b>8,718</b> (0)	<b>0,910</b> (0,404)	<b>7,343</b> (0,001)	<b>9,027</b> (0)	<b>0,140</b> (0,869)	<b>8,348</b> (0,001)
IBO3	<b>2,787</b> (0,042)	<b>1,448</b> (0,23)	<b>2,398</b> (0,076)	0,444 (0,642)	1,377 (0,255)	0,473 (0,625)	<b>6,339</b> (0,002)	<b>0,625</b> (0,536)	<b>4,996</b> (0,009)	<b>10,488</b> (0)	<b>0,063</b> (0,939)	<b>10,054</b> (0)
IBO4	1,445 (0,231)	1,807 (0,147)	1,425 (0,243)	0,138 (0,872)	0,151 (0,86)	0,132 (0,876)	1,991 (0,139)	0,397 (0,673)	1,702 (0,19)	<b>5,963</b> (0,003)	<b>0,774</b> (0,463)	<b>5,324</b> (0,007)
IBO5	0,888 (0,448)	0,029 (0,993)	0,857 (0,468)	1,201 (0,303)	0,703 (0,496)	1,300 (0,278)	<b>5,446</b> (0,005)	<b>0,803</b> (0,45)	<b>4,248</b> (0,018)	<b>10,226</b> (0)	<b>2,996</b> (0,052)	<b>7,467</b> (0,001)
ICOS1	0,948 (0,418)	0,834 (0,477)	1,099 (0,356)	1,080 (0,341)	1,185 (0,308)	0,953 (0,39)	1,234 (0,293)	0,449 (0,639)	1,033 (0,361)	<b>4,523</b> (0,012)	<b>2,253</b> (0,108)	<b>4,185</b> (0,019)
ICOS2	1,531 (0,207)	0,757 (0,519)	1,256 (0,297)	0,373 (0,689)	0,386 (0,68)	0,361 (0,698)	0,826 (0,439)	4,464 (0,013)	1,025 (0,363)	0,149 (0,862)	0,362 (0,697)	0,148 (0,863)
ICOS3	0,304 (0,823)	0,241 (0,867)	0,271 (0,846)	1,211 (0,3)	0,067 (0,935)	1,192 (0,309)	0,387 (0,68)	1,725 (0,181)	0,305 (0,738)	2,122 (0,123)	1,067 (0,346)	1,739 (0,183)
IBAR1	1,198 (0,311)	0,287 (0,835)	1,071 (0,367)	1,974 (0,141)	2,079 (0,128)	1,981 (0,145)	0,251 (0,778)	0,536 (0,586)	0,264 (0,769)	1,545 (0,216)	0,287 (0,751)	1,524 (0,224)
I_ICON	1,821 (0,144)	1,580 (0,195)	1,732 (0,169)	0,879 (0,417)	2,737 (0,067)	0,907 (0,408)	<b>5,327</b> (0,006)	<b>1,767</b> (0,174)	<b>6,828</b> (0,002)	<b>10,312</b> (0)	<b>1,375</b> (0,255)	<b>10,239</b> (0)
I_ICUL	0,534 (0,66)	1,801 (0,148)	0,594 (0,621)	1,727 (0,18)	0,721 (0,488)	2,065 (0,133)	<b>8,090</b> (0)	<b>0,489</b> (0,614)	<b>9,338</b> (0)	1,035 (0,357)	2,104 (0,125)	0,981 (0,38)
I_IBO	2,065 (0,106)	0,890 (0,447)	1,686 (0,179)	0,130 (0,878)	0,736 (0,48)	0,145 (0,866)	<b>7,769</b> (0,001)	<b>1,097</b> (0,336)	<b>6,195</b> (0,003)	<b>11,698</b> (0)	<b>0,618</b> (0,54)	<b>9,758</b> (0)
I_ICOS	1,223 (0,302)	0,899 (0,443)	1,084 (0,363)	0,849 (0,429)	0,311 (0,733)	0,791 (0,457)	0,834 (0,436)	2,679 (0,071)	0,970 (0,384)	1,563 (0,212)	1,426 (0,243)	1,315 (0,275)

\*Test F, Ho: Igualdad de medias

\*\*Test de Levene, Ho: homogeneidad de Varianzas

\*\*\*Test de Welch: contraste robusto ante heterogeneidad de varianzas y de tamaño de grupos de Ho: igualdad de medias (distrib. Entre paréntesis P-valor)

## Análisis de la varianza. Contraste de igualdad de medias

	Sector de Actividad			Forma jurídica			Cotización en Bolsa			Antigüedad		
	F	Levene	Welch	F	Levene	Welch	F	Levene	Welch	F	Levene	Welch
ICON1	<b>2,494</b> (0,002)	<b>1,094</b> (0,362)	<b>2,392</b> (0,009)	0,022 (0,881)	0,014 (0,905)	0,022 (0,882)	0,000 (0,988)	0,291 (0,59)	0,000 (0,987)	1,760 (0,123)	0,373 (0,867)	1,670 (0,161)
ICON2	<b>1,973</b> (0,016)	<b>1,153</b> (0,309)	<b>2,114</b> (0,022)	0,428 (0,514)	0,111 (0,739)	0,421 (0,518)	0,875 (0,351)	1,020 (0,314)	1,059 (0,312)	<b>2,232</b> (0,053)	<b>0,540</b> (0,746)	<b>2,152</b> (0,076)
ICON3	<b>3,516</b> (0)	<b>2,119</b> (0,009)	<b>3,220</b> (0,001)	2,128 (0,146)	4,255 (0,041)	1,908 (0,17)	0,831 (0,363)	0,739 (0,391)	0,972 (0,333)	1,298 (0,266)	2,596 (0,027)	1,365 (0,255)
ICON4	1,367 (0,16)	1,016 (0,441)	1,395 (0,181)	0,138 (0,711)	0,767 (0,382)	0,130 (0,719)	0,313 (0,577)	1,864 (0,174)	0,472 (0,497)	1,208 (0,307)	2,002 (0,08)	1,351 (0,259)
ICON5	<b>2,200</b> (0,006)	<b>2,218</b> (0,006)	<b>3,523</b> (0)	0,302 (0,583)	0,225 (0,636)	0,299 (0,586)	1,881 (0,172)	0,549 (0,46)	1,565 (0,222)	<b>2,306</b> (0,046)	<b>2,983</b> (0,013)	<b>2,006</b> (0,096)
ICUL1	1,549 (0,085)	1,221 (0,254)	3,413 (0)	0,361 (0,549)	3,059 (0,082)	0,334 (0,565)	1,021 (0,314)	0,256 (0,614)	1,117 (0,3)	<b>2,860</b> (0,016)	<b>0,726</b> (0,605)	<b>2,671</b> (0,034)
ICUL2	1,081 (0,375)	1,707 (0,047)	1,062 (0,413)	0,822 (0,366)	0,298 (0,586)	0,745 (0,39)	0,031 (0,86)	0,763 (0,384)	0,039 (0,844)	0,254 (0,937)	0,545 (0,742)	0,263 (0,931)
ICUL3	<b>1,710</b> (0,047)	<b>2,073</b> (0,011)	<b>2,245</b> (0,014)	2,747 (0,099)	0,101 (0,751)	2,903 (0,091)	0,268 (0,605)	0,205 (0,651)	0,298 (0,589)	1,860 (0,103)	0,359 (0,876)	1,576 (0,186)
IBO1	<b>1,920</b> (0,02)	<b>2,358</b> (0,003)	<b>2,497</b> (0,007)	0,437 (0,509)	0,079 (0,779)	0,419 (0,519)	<b>4,573</b> (0,034)	<b>4,501</b> (0,035)	<b>8,906</b> (0,005)	1,197 (0,312)	0,740 (0,595)	1,402 (0,241)
IBO2	1,435 (0,128)	1,480 (0,109)	1,823 (0,053)	1,515 (0,22)	2,048 (0,154)	1,677 (0,198)	<b>6,337</b> (0,013)	<b>0,578</b> (0,448)	<b>9,327</b> (0,005)	<b>2,509</b> (0,032)	<b>0,222</b> (0,953)	<b>2,507</b> (0,043)
IBO3	1,192 (0,276)	0,863 (0,612)	1,282 (0,244)	3,141 (0,078)	0,717 (0,398)	3,545 (0,062)	<b>7,588</b> (0,006)	<b>3,693</b> (0,056)	<b>15,807</b> (0)	1,279 (0,275)	0,095 (0,993)	1,554 (0,192)
IBO4	1,028 (0,428)	1,191 (0,277)	1,010 (0,461)	2,497 (0,116)	1,089 (0,298)	2,721 (0,102)	<b>4,221</b> (0,041)	<b>0,110</b> (0,741)	<b>5,111</b> (0,032)	1,461 (0,205)	0,261 (0,934)	1,369 (0,253)
IBO5	0,883 (0,59)	1,124 (0,334)	0,981 (0,49)	0,693 (0,406)	0,308 (0,58)	0,729 (0,395)	1,289 (0,258)	0,365 (0,546)	1,563 (0,221)	1,856 (0,104)	0,357 (0,878)	1,925 (0,108)
ICOS1	1,183 (0,284)	1,102 (0,354)	1,517 (0,129)	0,336 (0,563)	0,302 (0,583)	0,360 (0,55)	2,000 (0,159)	1,139 (0,287)	2,342 (0,137)	<b>2,279</b> (0,049)	<b>0,403</b> (0,846)	<b>2,699</b> (0,032)
ICOS2	<b>2,238</b> (0,005)	<b>1,637</b> (0,062)	<b>2,729</b> (0,003)	0,186 (0,667)	0,324 (0,57)	0,182 (0,671)	0,094 (0,76)	1,510 (0,221)	0,128 (0,723)	1,755 (0,124)	1,087 (0,369)	1,577 (0,185)
ICOS3	0,813 (0,67)	1,098 (0,359)	2,725 (0,003)	0,258 (0,612)	3,388 (0,067)	0,297 (0,587)	2,137 (0,145)	1,131 (0,289)	2,828 (0,103)	1,014 (0,411)	1,771 (0,121)	1,217 (0,315)
IBAR1	<b>2,371</b> (0,003)	<b>1,328</b> (0,182)	<b>2,352</b> (0,01)	0,273 (0,602)	4,139 (0,043)	0,316 (0,575)	0,126 (0,723)	0,039 (0,844)	0,140 (0,711)	<b>2,328</b> (0,044)	<b>1,264</b> (0,281)	<b>2,016</b> (0,094)
I_ICON	<b>3,153</b> (0)	<b>1,716</b> (0,046)	<b>4,062</b> (0)	0,305 (0,581)	1,526 (0,218)	0,270 (0,605)	1,001 (0,318)	0,855 (0,356)	1,322 (0,26)	<b>2,357</b> (0,042)	<b>2,190</b> (0,057)	<b>2,330</b> (0,057)
I_ICUL	<b>1,579</b> (0,076)	<b>2,242</b> (0,005)	<b>2,032</b> (0,028)	1,689 (0,195)	2,302 (0,131)	1,557 (0,215)	0,488 (0,486)	0,738 (0,391)	0,601 (0,444)	1,607 (0,16)	0,471 (0,797)	1,483 (0,214)
I_IBO	1,415 (0,137)	1,061 (0,394)	1,689 (0,079)	1,983 (0,161)	0,689 (0,408)	2,148 (0,145)	<b>6,049</b> (0,015)	<b>0,801</b> (0,372)	<b>8,719</b> (0,006)	2,083 (0,069)	0,085 (0,994)	2,193 (0,071)
I_ICOS	<b>1,268</b> (0,22)	<b>1,301</b> (0,199)	<b>1,848</b> (0,049)	0,019 (0,892)	0,575 (0,449)	0,020 (0,888)	0,054 (0,816)	2,542 (0,112)	0,082 (0,776)	1,993 (0,082)	0,246 (0,942)	2,137 (0,077)

\*Test F, Ho: Igualdad de medias

\*\*Test de Levene, Ho: homogeneidad de Varianzas

\*\*\*Test de Welch: contraste robusto ante heterogeneidad de varianzas y de tamaño de grupos de Ho: igualdad de medias (distribución F asintótica)

Entre paréntesis P-valor

**Análisis de la varianza. Contraste de igualdad de medias**

	Margen de Beneficios			ROA		
	F	Levene	Welch	F	Levene	Welch
ICON1	1,623 (0,156)	1,377 (0,235)	1,693 (0,159)	<b>3,560</b> (0,004)	<b>0,727</b> (0,604)	<b>3,472</b> (0,012)
ICON2	1,168 (0,327)	0,727 (0,604)	1,412 (0,242)	1,644 (0,15)	0,874 (0,5)	1,533 (0,204)
ICON3	0,376 (0,865)	0,922 (0,468)	0,459 (0,804)	1,263 (0,282)	1,969 (0,085)	1,107 (0,374)
ICON4	0,627 (0,679)	1,050 (0,39)	0,638 (0,672)	0,923 (0,467)	1,602 (0,161)	1,047 (0,406)
ICON5	1,307 (0,263)	1,181 (0,32)	1,072 (0,392)	0,833 (0,528)	2,159 (0,06)	0,813 (0,549)
ICUL1	0,705 (0,62)	0,605 (0,696)	0,784 (0,568)	0,176 (0,971)	0,809 (0,545)	0,176 (0,97)
ICUL2	1,503 (0,191)	1,556 (0,175)	2,733 (0,033)	1,445 (0,21)	0,613 (0,69)	1,661 (0,17)
ICUL3	0,909 (0,477)	0,630 (0,677)	1,257 (0,303)	1,506 (0,19)	0,861 (0,509)	1,847 (0,13)
IBO1	0,934 (0,46)	0,802 (0,549)	1,013 (0,424)	0,765 (0,576)	1,303 (0,265)	1,337 (0,272)
IBO2	0,639 (0,67)	0,688 (0,633)	0,679 (0,642)	0,494 (0,78)	0,530 (0,753)	0,374 (0,863)
IBO3	0,538 (0,748)	0,416 (0,837)	0,552 (0,736)	0,546 (0,741)	1,673 (0,143)	0,500 (0,774)
IBO4	0,734 (0,599)	0,093 (0,993)	0,631 (0,677)	0,247 (0,941)	2,071 (0,071)	0,223 (0,95)
IBO5	0,581 (0,714)	0,759 (0,58)	0,415 (0,836)	0,244 (0,942)	0,510 (0,768)	0,249 (0,937)
ICOS1	1,040 (0,395)	0,398 (0,85)	1,068 (0,394)	1,036 (0,398)	2,250 (0,051)	0,955 (0,459)
ICOS2	0,451 (0,812)	0,681 (0,638)	0,455 (0,807)	<b>2,439</b> (0,036)	<b>1,249</b> (0,288)	<b>2,426</b> (0,055)
ICOS3	1,211 (0,305)	0,972 (0,436)	1,576 (0,19)	1,984 (0,083)	0,960 (0,443)	2,396 (0,058)
IBAR1	0,927 (0,465)	0,365 (0,872)	0,893 (0,496)	1,836 (0,108)	1,270 (0,279)	1,980 (0,107)
I_ICON	1,093 (0,366)	0,170 (0,973)	0,957 (0,456)	<b>2,237</b> (0,052)	<b>1,405</b> (0,224)	<b>2,266</b> (0,068)
I_ICUL	1,211 (0,305)	1,028 (0,403)	2,008 (0,099)	1,067 (0,38)	1,253 (0,286)	1,429 (0,238)
I_IBO	0,713 (0,614)	0,443 (0,818)	0,581 (0,714)	0,284 (0,922)	0,871 (0,502)	0,272 (0,925)
I_ICOS	1,009 (0,413)	0,493 (0,781)	0,992 (0,436)	<b>2,239</b> (0,052)	<b>1,229</b> (0,297)	<b>1,761</b> (0,148)

\*Test F, Ho: Igualdad de medias

\*\*Test de Levene, Ho: homogeneidad de Varianzas

\*\*\*Test de Welch: contraste robusto ante heterogeneidad de varianzas y de tamaño de grupos de Ho: igualdad de medias (distribución F asintótica)

Entre paréntesis P-valor

## Análisis de la varianza. Contraste de igualdad de medias

	Ingresos Por Trabajador			Beneficios por trabajador		
	F	Levene	Welch	F	Levene	Welch
ICON1	1,022 (0,406)	1,072 (0,377)	0,956 (0,456)	1,522 (0,185)	0,593 (0,705)	1,643 (0,172)
ICON2	1,074 (0,376)	0,492 (0,782)	1,047 (0,404)	<b>2,829</b> (0,017)	<b>1,309</b> (0,262)	<b>4,011</b> (0,005)
ICON3	1,645 (0,15)	0,355 (0,879)	1,522 (0,204)	<b>2,353</b> (0,042)	<b>1,049</b> (0,39)	<b>2,076</b> (0,09)
ICON4	1,133 (0,344)	1,084 (0,371)	1,369 (0,255)	<b>2,032</b> (0,076)	<b>2,696</b> (0,022)	<b>2,645</b> (0,037)
ICON5	<b>3,071</b> (0,011)	<b>3,964</b> (0,002)	<b>3,276</b> (0,013)	<b>3,089</b> (0,011)	<b>4,790</b> (0)	<b>2,954</b> (0,024)
ICUL1	0,279 (0,924)	1,126 (0,348)	0,243 (0,941)	<b>1,628</b> (0,154)	<b>2,310</b> (0,046)	<b>2,319</b> (0,061)
ICUL2	0,678 (0,641)	2,725 (0,021)	0,704 (0,623)	<b>2,286</b> (0,048)	<b>2,173</b> (0,059)	<b>3,721</b> (0,007)
ICUL3	1,145 (0,338)	0,982 (0,43)	1,066 (0,393)	1,796 (0,116)	1,818 (0,111)	2,820 (0,029)
IBO1	1,462 (0,204)	1,341 (0,249)	1,653 (0,168)	<b>2,868</b> (0,016)	<b>2,309</b> (0,046)	<b>6,389</b> (0)
IBO2	1,656 (0,147)	1,291 (0,27)	1,438 (0,231)	<b>2,280</b> (0,048)	<b>1,066</b> (0,381)	<b>3,084</b> (0,019)
IBO3	1,929 (0,091)	2,124 (0,064)	1,837 (0,127)	1,684 (0,141)	1,418 (0,219)	3,712 (0,007)
IBO4	1,829 (0,109)	0,210 (0,958)	1,836 (0,127)	2,095 (0,068)	0,529 (0,754)	2,296 (0,064)
IBO5	1,412 (0,222)	0,393 (0,853)	1,592 (0,184)	1,798 (0,115)	0,213 (0,957)	1,910 (0,115)
ICOS1	0,788 (0,559)	3,367 (0,006)	0,867 (0,512)	<b>2,633</b> (0,025)	<b>0,733</b> (0,6)	<b>3,846</b> (0,006)
ICOS2	1,319 (0,258)	0,890 (0,489)	1,167 (0,342)	<b>2,441</b> (0,036)	<b>1,347</b> (0,246)	<b>3,061</b> (0,02)
ICOS3	0,328 (0,895)	1,067 (0,38)	0,305 (0,907)	1,823 (0,11)	1,490 (0,195)	2,814 (0,029)
IBAR1	<b>2,547</b> (0,03)	<b>2,664</b> (0,024)	<b>2,624</b> (0,038)	<b>3,397</b> (0,006)	<b>0,605</b> (0,696)	<b>3,830</b> (0,007)
I_ICON	2,146 (0,062)	1,471 (0,201)	2,008 (0,098)	<b>3,589</b> (0,004)	<b>2,335</b> (0,044)	<b>4,296</b> (0,003)
I_ICUL	0,774 (0,57)	1,353 (0,244)	0,680 (0,641)	<b>2,423</b> (0,037)	<b>2,608</b> (0,026)	<b>4,822</b> (0,002)
I_IBO	2,083 (0,069)	0,323 (0,899)	2,022 (0,096)	<b>2,724</b> (0,021)	<b>1,096</b> (0,364)	<b>3,894</b> (0,006)
I_ICOS	1,000 (0,419)	1,268 (0,279)	0,922 (0,476)	<b>3,404</b> (0,006)	<b>1,087</b> (0,369)	<b>4,387</b> (0,003)

\*Test F, Ho: Igualdad de medias

\*\*Test de Levene, Ho: homogeneidad de Varianzas

\*\*\*Test de Welch: contraste robusto ante heterogeneidad de varianzas y de tamaño de grupos de Ho: igualdad de medias (distribución F asintótica)

Entre paréntesis P-valor

## Análisis de la varianza. Contraste de igualdad de medias

	Coste medio por trabajador			CLU		
	F	Levene	Welch	F	Levene	Welch
ICON1	<b>5,786</b> (0)	<b>0,387</b> (0,857)	<b>6,265</b> (0)	0,375 (0,866)	0,189 (0,966)	0,349 (0,88)
ICON2	<b>3,517</b> (0,005)	<b>0,102</b> (0,992)	<b>3,186</b> (0,015)	0,224 (0,952)	0,393 (0,853)	0,221 (0,952)
ICON3	<b>6,590</b> (0)	<b>1,844</b> (0,106)	<b>6,337</b> (0)	0,650 (0,662)	0,707 (0,619)	0,899 (0,489)
ICON4	<b>2,878</b> (0,016)	<b>2,697</b> (0,022)	<b>2,826</b> (0,026)	1,780 (0,119)	0,521 (0,76)	2,018 (0,093)
ICON5	<b>4,156</b> (0,001)	<b>2,091</b> (0,068)	<b>3,929</b> (0,005)	1,651 (0,149)	3,457 (0,005)	3,861 (0,005)
ICUL1	0,887 (0,491)	1,769 (0,121)	1,009 (0,424)	0,270 (0,929)	1,512 (0,188)	0,247 (0,939)
ICUL2	1,193 (0,314)	1,594 (0,164)	1,383 (0,249)	0,085 (0,995)	0,883 (0,493)	0,083 (0,995)
ICUL3	1,804 (0,114)	0,376 (0,865)	1,616 (0,176)	0,478 (0,792)	0,810 (0,544)	0,492 (0,78)
IBO1	<b>4,496</b> (0,001)	<b>2,630</b> (0,025)	<b>5,831</b> (0)	1,695 (0,138)	1,723 (0,131)	1,228 (0,311)
IBO2	<b>3,247</b> (0,008)	<b>0,462</b> (0,804)	<b>3,603</b> (0,008)	1,859 (0,103)	0,731 (0,601)	1,537 (0,196)
IBO3	2,018 (0,078)	0,679 (0,64)	2,097 (0,084)	1,505 (0,19)	0,805 (0,547)	1,555 (0,191)
IBO4	1,959 (0,087)	0,609 (0,693)	1,862 (0,12)	1,261 (0,283)	0,653 (0,66)	1,133 (0,356)
IBO5	<b>3,284</b> (0,007)	<b>0,899</b> (0,483)	<b>3,590</b> (0,008)	1,460 (0,205)	0,853 (0,514)	1,386 (0,246)
ICOS1	<b>2,686</b> (0,023)	<b>1,647</b> (0,15)	<b>2,629</b> (0,036)	0,904 (0,48)	1,329 (0,254)	0,940 (0,464)
ICOS2	<b>2,749</b> (0,02)	<b>2,068</b> (0,071)	<b>2,650</b> (0,035)	0,577 (0,717)	1,011 (0,412)	0,795 (0,559)
ICOS3	0,606 (0,696)	2,223 (0,054)	0,810 (0,549)	0,456 (0,808)	1,045 (0,393)	0,592 (0,706)
IBAR1	<b>4,974</b> (0)	<b>0,343</b> (0,886)	<b>4,720</b> (0,002)	1,232 (0,296)	2,081 (0,07)	1,598 (0,178)
I_ICON	<b>7,869</b> (0)	<b>1,429</b> (0,216)	<b>7,935</b> (0)	0,669 (0,647)	0,087 (0,994)	0,705 (0,623)
I_ICUL	1,257 (0,284)	1,303 (0,265)	1,192 (0,328)	0,247 (0,941)	0,498 (0,777)	0,243 (0,941)
I_IBO	<b>3,674</b> (0,003)	<b>0,523</b> (0,758)	<b>4,130</b> (0,004)	1,933 (0,091)	0,697 (0,626)	1,603 (0,178)
I_ICOS	<b>2,710</b> (0,022)	<b>1,815</b> (0,112)	<b>2,586</b> (0,039)	0,303 (0,91)	1,520 (0,186)	0,485 (0,786)

\*Test F, Ho: Igualdad de medias

\*\*Test de Levene, Ho: homogeneidad de Varianzas

\*\*\*Test de Welch: contraste robusto ante heterogeneidad de varianzas y de tamaño de grupos de Ho: igualdad de medias (distribución F asintótica)

Entre paréntesis P-valor

## ANEXO ESTADÍSTICO 4: Análisis de regresión

### VARIABLE DEPENDIENTE:

#### Indicador sintético de prácticas conciliadoras (I\_CON)

##### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,630 <sup>a</sup>	,396	,392	,59201297
2	,688 <sup>b</sup>	,473	,466	,55501071
3	,717 <sup>c</sup>	,514	,505	,53448616
4	,729 <sup>d</sup>	,531	,519	,52687673
5	,740 <sup>e</sup>	,547	,532	,51971163
6	,752 <sup>f</sup>	,565	,548	,51082692
7	,760 <sup>g</sup>	,577	,557	,50540799

- a. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL
- b. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2
- c. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Coste\_medio\_empleado
- d. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Coste\_medio\_empleado, ICOS3
- e. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Coste\_medio\_empleado, ICOS3, % de trabajadores temporales
- f. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Coste\_medio\_empleado, ICOS3, % de trabajadores temporales, Tamaño de la empresa (plantilla)
- g. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Coste\_medio\_empleado, ICOS3, % de trabajadores temporales, Tamaño de la empresa (plantilla), IBAR1

ANOVA<sup>h</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	35,217	1	35,217	100,482	,000 <sup>a</sup>
	Residual	53,623	153	,350		
	Total	88,840	154			
2	Regresión	42,019	2	21,009	68,204	,000 <sup>b</sup>
	Residual	46,822	152	,308		
	Total	88,840	154			
3	Regresión	45,703	3	15,234	53,328	,000 <sup>c</sup>
	Residual	43,137	151	,286		
	Total	88,840	154			
4	Regresión	47,200	4	11,800	42,508	,000 <sup>d</sup>
	Residual	41,640	150	,278		
	Total	88,840	154			
5	Regresión	48,595	5	9,719	35,983	,000 <sup>e</sup>
	Residual	40,245	149	,270		
	Total	88,840	154			
6	Regresión	50,221	6	8,370	32,076	,000 <sup>f</sup>
	Residual	38,620	148	,261		
	Total	88,840	154			
7	Regresión	51,291	7	7,327	28,685	,000 <sup>g</sup>
	Residual	37,549	147	,255		
	Total	88,840	154			

a. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL

b. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2

c. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Coste\_medio\_empleado

d.

Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Coste\_medio\_empleado, ICOS3

e. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Coste\_medio\_empleado, ICOS3, % de trabajadores temporales

f. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Coste\_medio\_empleado, ICOS3, % de trabajadores temporales, Tamaño de la empresa (plantilla)

g. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Coste\_medio\_empleado, ICOS3, % de trabajadores temporales, Tamaño de la empresa (plantilla), IBAR1

h. Variable dependiente: I\_ICON

Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	4,651	,193		24,069	,000
	I_ICUL	-,644	,064	-,630	-10,024	,000
2	(Constante)	3,462	,311		11,126	,000
	I_ICUL	-,541	,064	-,529	-8,448	,000
	IBO2	,242	,052	,294	4,699	,000
3	(Constante)	3,122	,314		9,931	,000
	I_ICUL	-,521	,062	-,509	-8,397	,000
	IBO2	,221	,050	,269	4,424	,000
	Coste_medio_empleado	,007	,002	,207	3,591	,000
4	(Constante)	2,631	,375		7,015	,000
	I_ICUL	-,527	,061	-,515	-8,619	,000
	IBO2	,228	,049	,276	4,606	,000
	Coste_medio_empleado	,008	,002	,222	3,874	,000
	ICOS3	,136	,058	,131	2,322	,022
5	(Constante)	3,015	,407		7,413	,000
	I_ICUL	-,532	,060	-,520	-8,813	,000
	IBO2	,197	,051	,239	3,903	,000
	Coste_medio_empleado	,007	,002	,198	3,449	,001
	ICOS3	,150	,058	,145	2,590	,011
	% de trabajadores temporales	-,152	,067	-,135	-2,273	,024
6	(Constante)	2,969	,400		7,421	,000
	I_ICUL	-,545	,060	-,533	-9,149	,000
	IBO2	,169	,051	,205	3,311	,001
	Coste_medio_empleado	,007	,002	,181	3,191	,002
	ICOS3	,154	,057	,149	2,692	,008
	% de trabajadores temporales	-,213	,070	-,189	-3,041	,003
	Tamaño de la empresa (plantilla)	,102	,041	,146	2,496	,014
7	(Constante)	3,146	,405		7,765	,000
	I_ICUL	-,479	,067	-,468	-7,133	,000
	IBO2	,150	,051	,183	2,938	,004
	Coste_medio_empleado	,005	,002	,152	2,623	,010
	ICOS3	,165	,057	,160	2,916	,004
	% de trabajadores temporales	-,217	,069	-,193	-3,129	,002
	Tamaño de la empresa (plantilla)	,109	,040	,157	2,704	,008
	IBAR1	-,111	,054	-,140	-2,047	,042

a. Variable dependiente: I\_ICON

**VARIABLE DEPENDIENTE:**

**Indicador de prácticas conciliadoras ICON1: Flexibilidad ene el tiempo de trabajo**

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,435(a)	,190	,184	,80170196
2	,483(b)	,234	,223	,78218963
3	,504(c)	,254	,240	,77403760

a Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL

b Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, % de trabajadores temporales

c Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, % de trabajadores temporales, ICOS3

**ANOVA<sup>d</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	23,000	1	23,000	35,786	,000 <sup>a</sup>
	Residual	98,337	153	,643		
	Total	121,338	154			
2	Regresión	28,341	2	14,170	23,161	,000 <sup>b</sup>
	Residual	92,997	152	,612		
	Total	121,338	154			
3	Regresión	30,868	3	10,289	17,174	,000 <sup>c</sup>
	Residual	90,469	151	,599		
	Total	121,338	154			

a. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL

b. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, % de trabajadores temporales

c. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, % de trabajadores temporales, ICOS3

d. Variable dependiente: ICON1

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.		
		B	Error típ.	Beta				
1	(Constante)	4,942	,262		18,883	,000		
	I_ICUL	-,521	,087	-,435			-5,982	,000
2	(Constante)	5,362	,292		18,342	,000		
	I_ICUL	-,498	,085	-,416			-5,836	,000
	% de trabajadores temporales	-,277	,094	-,211			-2,954	,004
3	(Constante)	4,845	,384		12,627	,000		
	I_ICUL	-,510	,085	-,427			-6,031	,000
	% de trabajadores temporales	-,304	,094	-,231			-3,247	,001
	ICOS3	,177	,086	,146			2,054	,042

a. Variable dependiente: ICON1

**VARIABLE DEPENDIENTE:**

**Indicador de prácticas conciliadoras ICON2: Horarios que favorecen la conciliación**

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,511 <sup>a</sup>	,261	,256	,67712332
2	,551 <sup>b</sup>	,304	,295	,65924662
3	,579 <sup>c</sup>	,335	,322	,64651372
4	,601 <sup>d</sup>	,362	,345	,63548355

- a. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL
- b. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBAR1
- c. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBAR1, ICOS2
- d. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBAR1, ICOS2, IBO1

**ANOVA(e)**

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	24,741	1	24,741	53,961	,000(a)
	Residual	70,150	153	,458		
	Total	94,891	154			
2	Regresión	28,831	2	14,415	33,169	,000(b)
	Residual	66,060	152	,435		
	Total	94,891	154			
3	Regresión	31,776	3	10,592	25,341	,000(c)
	Residual	63,115	151	,418		
	Total	94,891	154			
4	Regresión	34,315	4	8,579	21,243	,000(d)
	Residual	60,576	150	,404		
	Total	94,891	154			

- a Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL
- b Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBAR1
- c Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBAR1, ICOS2
- d Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBAR1, ICOS2, IBO1
- e Variable dependiente: ICON2

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	4,648	,221		21,027	,000
	I_ICUL	-,540	,074	-,511	-7,346	,000
2	(Constante)	4,794	,220		21,749	,000
	I_ICUL	-,395	,086	-,374	-4,608	,000
	IBAR1	-,204	,067	-,249	-3,068	,003
3	(Constante)	4,561	,233		19,557	,000
	I_ICUL	-,448	,086	-,424	-5,187	,000
	IBAR1	-,303	,075	-,369	-4,033	,000
	ICOS2	,221	,083	,234	2,654	,009
4	(Constante)	3,813	,376		10,134	,000
	I_ICUL	-,405	,087	-,383	-4,663	,000
	IBAR1	-,272	,075	-,332	-3,636	,000
	ICOS2	,212	,082	,224	2,581	,011
	IBO1	,142	,057	,176	2,507	,013

a. Variable dependiente: ICON2

**VARIABLE DEPENDIENTE:**

**Indicador de prácticas conciliadoras ICON3: Flexibilidad en el lugar de trabajo**

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,373 <sup>a</sup>	,139	,134	,98824092
2	,481 <sup>b</sup>	,231	,221	,93700105
3	,524 <sup>c</sup>	,275	,261	,91302002

a. Variables predictoras: (Constante), IBO2

b. Variables predictoras: (Constante), IBO2, Coste\_medio\_ empleado

c. Variables predictoras: (Constante), IBO2, Coste\_medio\_ empleado, I\_ICUL

**ANOVA<sup>d</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	24,217	1	24,217	24,797	,000 <sup>a</sup>
	Residual	149,423	153	,977		
	Total	173,640	154			
2	Regresión	40,188	2	20,094	22,887	,000 <sup>b</sup>
	Residual	133,452	152	,878		
	Total	173,640	154			
3	Regresión	47,765	3	15,922	19,100	,000 <sup>c</sup>
	Residual	125,874	151	,834		
	Total	173,640	154			

- a. Variables predictoras: (Constante), IBO2
- b. Variables predictoras: (Constante), IBO2, Coste\_medio\_empleado
- c. Variables predictoras: (Constante), IBO2, Coste\_medio\_empleado, I\_ICUL
- d. Variable dependiente: ICON3

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,903	,327		2,764	,006
	IBO2	,430	,086	,373	4,980	,000
2	(Constante)	,366	,334		1,096	,275
	IBO2	,374	,083	,325	4,515	,000
	Coste_medio_empleado	,015	,004	,307	4,265	,000
3	(Constante)	1,653	,537		3,079	,002
	IBO2	,290	,085	,252	3,397	,001
	Coste_medio_empleado	,014	,004	,287	4,075	,000
	I_ICUL	-,319	,106	-,223	-3,015	,003

- a. Variable dependiente: ICON3

ç

**VARIABLE DEPENDIENTE:**  
**Indicador de prácticas conciliadoras ICON4: Políticas de permisos/excedencia**

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,566 <sup>a</sup>	,321	,316	,77781902
2	,596 <sup>b</sup>	,356	,347	,76002410
3	,618 <sup>c</sup>	,381	,369	,74714771
4	,636 <sup>d</sup>	,404	,389	,73551020
5	,654 <sup>e</sup>	,427	,408	,72355252

- a. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL
- b. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2
- c. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Tamaño de la empresa (plantilla)
- d. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Tamaño de la empresa (plantilla), ICOS3
- e. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Tamaño de la empresa (plantilla), ICOS3, % de trabajadores temporales

**ANOVA<sup>f</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	43,680	1	43,680	72,198	,000 <sup>a</sup>
	Residual	92,565	153	,605		
	Total	136,245	154			
2	Regresión	48,445	2	24,222	41,934	,000 <sup>b</sup>
	Residual	87,801	152	,578		
	Total	136,245	154			
3	Regresión	51,953	3	17,318	31,022	,000 <sup>c</sup>
	Residual	84,293	151	,558		
	Total	136,245	154			
4	Regresión	55,099	4	13,775	25,463	,000 <sup>d</sup>
	Residual	81,146	150	,541		
	Total	136,245	154			
5	Regresión	58,240	5	11,648	22,249	,000 <sup>e</sup>
	Residual	78,006	149	,524		
	Total	136,245	154			

- a. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL
- b. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2
- c. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Tamaño de la empresa (plantilla)
- d. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Tamaño de la empresa (plantilla), ICOS3
- e. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Tamaño de la empresa (plantilla), ICOS3, % de trabajadores temporales
- f. Variable dependiente: ICON4

**Coeficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	5,093	,254		20,060	,000
	I_ICUL	-,717	,084	-,566	-8,497	,000
2	(Constante)	4,098	,426		9,617	,000
	I_ICUL	-,631	,088	-,498	-7,194	,000
	IBO2	,203	,071	,199	2,872	,005
3	(Constante)	3,794	,436		8,699	,000
	I_ICUL	-,646	,086	-,510	-7,466	,000
	IBO2	,180	,070	,176	2,567	,011
	Tamaño de la empresa (plantilla)	,140	,056	,162	2,507	,013
4	(Constante)	3,125	,511		6,112	,000
	I_ICUL	-,657	,085	-,519	-7,709	,000
	IBO2	,191	,069	,187	2,765	,006
	Tamaño de la empresa (plantilla)	,138	,055	,160	2,517	,013
	ICOS3	,196	,081	,153	2,412	,017
5	(Constante)	3,551	,532		6,672	,000
	I_ICUL	-,666	,084	-,526	-7,935	,000
	IBO2	,132	,072	,130	1,833	,069
	Tamaño de la empresa (plantilla)	,185	,057	,215	3,233	,002
	ICOS3	,222	,081	,173	2,753	,007
	% de trabajadores temporales	-,237	,097	-,170	-2,449	,015

a. Variable dependiente: ICON4

**VARIABLE DEPENDIENTE:**  
**Indicador de prácticas conciliadoras ICON5. Ayudas/servicios que favorecen la conciliación**

**Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,526 <sup>a</sup>	,276	,272	,84031666
2	,603 <sup>b</sup>	,363	,355	,79071896
3	,649 <sup>c</sup>	,422	,410	,75619863
4	,663 <sup>d</sup>	,440	,425	,74680129

- a. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL  
 b. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2  
 c. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Tamaño de la empresa (plantilla)  
 d. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Tamaño de la empresa (plantilla), ingresos\_por\_trabajador

**ANOVA<sup>e</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	41,260	1	41,260	58,432	,000 <sup>a</sup>
	Residual	108,038	153	,706		
	Total	149,299	154			
2	Regresión	54,263	2	27,131	43,394	,000 <sup>b</sup>
	Residual	95,036	152	,625		
	Total	149,299	154			
3	Regresión	62,951	3	20,984	36,695	,000 <sup>c</sup>
	Residual	86,347	151	,572		
	Total	149,299	154			
4	Regresión	65,642	4	16,410	29,425	,000 <sup>d</sup>
	Residual	83,657	150	,558		
	Total	149,299	154			

- a. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL  
 b. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2  
 c. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Tamaño de la empresa (plantilla)  
 d. Variables predictoras: (Constante), I\_ICUL, IBO2, Tamaño de la empresa (plantilla), ingresos\_por\_trabajador  
 e. Variable dependiente: ICON5

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	
	B	Error típ.	Beta			
1 (Constante)	4,051	,274		14,768	,000	
	I_ICUL	-,697	,091	-,526	-,644	,000
2 (Constante)	2,407	,443		5,429	,000	
	I_ICUL	-,555	,091	-,419	-,080	,000
	IBO2	,335	,074	,314	4,560	,000
3 (Constante)	1,928	,441		4,369	,000	
	I_ICUL	-,577	,088	-,435	-,599	,000
	IBO2	,299	,071	,280	4,215	,000
	Tamaño de la empresa (plantilla)	,220	,056	,243	3,898	,000
4 (Constante)	1,956	,436		4,486	,000	
	I_ICUL	-,584	,086	-,441	-,757	,000
	IBO2	,275	,071	,258	3,879	,000
	Tamaño de la empresa (plantilla)	,220	,056	,244	3,956	,000
	ingresos_por_trabajador	,000	,000	,136	2,196	,030

a. Variable dependiente: ICON5

## **ANEXO: Cuestionario**



## ENCUESTA SOBRE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADOR.

La Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid, en el marco del proyecto “Panorama Laboral 2009”, en colaboración con la Universidad Complutense, AEDIPE y ESIC Business & Marketing School, está realizando un estudio acerca de *Las Políticas de Conciliación de la Vida familiar y Laboral desde la perspectiva del Empleador*. Con ese fin estamos realizando una encuesta entre los/as directivos/as y profesionales del ámbito de los Recursos Humanos de empresas medianas y grandes de la Comunidad de Madrid. Por este motivo solicitamos su colaboración y se lo agradecemos anticipadamente.

Los datos son tratados confidencialmente según la Ley Orgánica 15/99 de 13 de diciembre sobre Protección de Datos de Carácter personal. Los cuestionarios serán anonimizados de manera que el nombre/razón social de la empresa no aparecerá en ningún momento en el estudio. La única razón por la que se pide el nombre/razón social de la empresa es para no mandar más de una vez el mismo cuestionario.

### Instrucciones de Cumplimentación del Cuestionario:

En la mayoría de las preguntas sólo tiene que marcar con una cruz la opción elegida:

Ejemplo:

**1.a.- Por favor, señale quiénes de su empresa tienen acceso a las siguientes prácticas conciliadoras. Para ello, utilice la escala que se presenta a continuación:**

1	Ninguna persona					
2	Sólo una minoría					
3	Bastantes personas					
4	La mayoría de las personas					
5	Todas las personas					
<b>Las prácticas conciliadoras</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FLEXIBILIDAD LABORAL</b>						
1.- Flexibilidad en días de permiso					X	



**ENCUESTA SOBRE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADOR.**

**1.- Características de su organización**

**1.a.- Nombre o razón social de la Empresa:** \_\_\_\_\_

**1.b.- En la actualidad, ¿Cuál es el puesto que desempeña Ud. dentro del Departamento de RRHH?**

Director/a de RRHH  Jefe de RRHH o similar  Técnico de RRHH o similar  Otros:

**1.c.- Tipo de Organización:**

Privada  Pública

<b>1.d.- Número de Empleados en su organización (plantilla):</b> .....	
<b>1.e.- ¿Cuál es la actividad principal de su organización?</b> (por ejemplo, comercio, hostelería, consultoría, etc.): .....	
<b>1.f.- Porcentaje de personas con contrato temporal:</b> .....	
<b>1.g.- Porcentaje de mujeres</b> (respecto del total de la plantilla): .....	
<b>1.h.- Porcentaje de mujeres directivas</b> (respecto del total de directivos/as): .....	

**1.i.- La mayoría de la plantilla de su empresa:**

Tiene un horario estándar  Trabaja por turnos





**ENCUESTA SOBRE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADOR.**

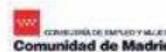
**2.- Prácticas Conciliadoras.**

2.a.- Por favor, señale quiénes de su empresa tienen acceso a las siguientes prácticas conciliadoras. Para ello, utilice la escala que se presenta a continuación:

1	Ninguna persona
2	Sólo una minoría
3	Bastantes personas
4	La mayoría de las personas
5	Todas las personas

Las prácticas conciliadoras	1	2	3	4	5
<b>FLEXIBILIDAD LABORAL</b>					
1.- Flexibilidad en días de permiso					
2.- Horario Flexible de entrada y salida					
3.- Distribución flexible de las vacaciones					
4.- Jornada laboral Reducida con más flexibilidad de lo que establece la ley					
5.- Trabajo a tiempo parcial					
6.- Jornada laboral intensiva					
7.- Semana laboral Comprimida.					
8.- Viernes por la tarde no laborables					
9.- Plan de luces apagadas a la hora de finalización de la jornada laboral					
10.- Bolsa de horas de trabajo					
11.- Puesto de trabajo compartido					
12.- En el caso de trabajar por turnos, éstos se eligen de manera flexible y se toman en consideración las cargas familiares del trabajador.					
13.- Videoconferencias					
14.- Reuniones en horarios que facilitan conciliar					
15.- Cursos o Máster de Formación en horarios que facilitan conciliar					
16.- Permiso de maternidad retribuido superior al que establece la ley					
17.- Permiso de paternidad retribuido superior al que establece la ley					
18.- Permiso de lactancia más allá de lo que establece la ley					
19.- En el caso de los varones, estímulos para que ellos utilicen más los permisos, reducciones de jornada, etc.					
20.- Periodos sabáticos					
21.- Abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar					
22.- Excedencia para el cuidado de personas dependientes					
23.- Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo					
24.- Posibilidad de cumplir con su jornada laboral de forma no presencial (Teletrabajo) proporcionando los recursos necesarios (ADSL; portátil, etc.)					
25.- Adaptación al puesto tras un periodo fuera del mismo					
26.- Rotación o movilidad temporal a otros puestos que se adaptan mejor a la situación personal					





**ENCUESTA SOBRE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADOR.**

**2.- Prácticas Conciliadoras.**

**2.b.- Por favor, señale quiénes de su empresa tienen acceso a las siguientes prácticas conciliadoras. Para ello, utilice la escala que se presenta a continuación:**

1	Ninguna persona
2	Sólo una minoría
3	Bastantes personas
4	La mayoría de las personas
5	Todas las personas

Las prácticas conciliadoras	1	2	3	4	5
<b>SERVICIOS DE ASESORAMIENTO O DESARROLLO PERSONAL</b>					
1.- Formación en gestión del tiempo.					
2.- Formación en gestión del estrés					
3.- Formación en gestión de conflictos					
4.- Asesoramiento personal y familiar					
5.- Información de centros de personas mayores o discapacitados					
6.- Información de guarderías cercanas al centro de trabajo					
<b>SERVICIOS DE ASESORAMIENTO O DESARROLLO PROFESIONAL</b>					
7.- Asesoramiento sobre trayectoria profesional					
8.- Asesoramiento psicosocial					
9.- Asesoramiento legal					
10.- Asesoramiento financiero y fiscal					
11.- Asesoramiento para expatriados					
<b>PROGRAMAS DE AYUDAS Y SERVICIOS</b>					
12.- Ayudas económicas para el pago de servicios para el cuidado de personas dependientes (progenitores, mayores dependientes, etc.)					
13.- Ayudas económicas para familias numerosas o para hijos/as con discapacidad					
14.- Ayudas económicas por el nacimiento de un hijo/a					
15.- Guarderías para hijos de empleados dentro de la empresa					
16.- Ticket guardería o guarderías concertadas					
17.- Pago de los servicios de guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extra.					
18.- Ayudas económicas para actividades deportivas o centro de deportes-fitness en el sitio de trabajo					
19.- Centro médico					
20.- Ticket restaurante o comedor subvencionado					
21.- Convenios o acuerdos con guarderías, colegios, centros de mayores, etc. cercanos al centro de trabajo para la reserva de plazas y matriculación.					
22.- Actividades lúdicas para empleados y su familia					





**ENCUESTA SOBRE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADOR.**

**2. Prácticas Conciliadoras.**

2.c.- Por favor, señale quiénes de su empresa tienen acceso a las siguientes prácticas conciliadoras. Para ello, utilice la escala que se presenta a continuación:

1	Ninguna persona
2	Sólo una minoría
3	Bastantes personas
4	La mayoría de las personas
5	Todas las personas

Las prácticas conciliadoras	1	2	3	4	5
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>					
1.- Seguro de vida					
2.- Seguro de accidente					
3.- Seguro Médico					
4.- Seguro Médico para familiares directos					
5.- Retribución flexible o a la carta					
6.- Plan de Jubilación					
7.- Ticket informática					





**ENCUESTA SOBRE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADOR.**

**3.- Beneficios - costes de una Política de Conciliación.**

**3.a.- ¿Qué beneficios considera que tienen las prácticas conciliadoras en su organización? Para contestar a esta pregunta utilice la siguiente escala:**

1	Totalmente en desacuerdo
2	Bastante en desacuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	Bastante de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

<b>Posibles beneficios de las medidas de conciliación en mi organización:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.- Mejora del clima laboral.					
2.- Atrae personas de gran valía y talento.					
3.- Aumenta los niveles de compromiso con el proyecto de la empresa.					
4.- Mejora la imagen de marca como empleador.					
5.- Incrementa la productividad y el rendimiento de las personas					
6.- Contribuye a retener el talento.					
7.- Reduce los índices de absentismo.					
8.- Desciende las bajas por problemas de estrés o ansiedad.					
9.- Fomenta que los trabajadores/as no se tomen excedencias o que lo hagan durante periodos no excesivamente largos.					
10.- Favorece la gestión de la diversidad					
11.- Transmite una imagen de modernidad y positiva tanto interna como externamente					
12.- Facilita la Gestión de los RRHH de la organización					
13.- Demuestra responsabilidad social corporativa					
14.- Mejora la imagen de la organización					
15.- Aumenta el valor financiero de la organización					
16.- Eleva la probabilidad de que la trabajadora (o el trabajador) retorne a su puesto de trabajo tras el permiso o excedencia					
17.- Incrementa la competitividad de la organización					
18.- Desarrolla el Orgullo de Pertenencia					
19.- Reduce los costes como consecuencia del aumento de la productividad de las personas.					
20.- Permite que las organizaciones tengan una mayor capacidad de innovación y de adaptación al cambio					





**ENCUESTA SOBRE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADOR.**

**3. Beneficios - costes de una Política de Conciliación.**

**3.b.- ¿Qué costes considera que conllevan las prácticas conciliadoras en su organización? Para contestar a esta pregunta utilice la siguiente escala:**

1	Totalmente en desacuerdo
2	Bastante en desacuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	Bastante de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Posibles costes de las medidas de conciliación en mi organización:	1	2	3	4	5
1.- Las prácticas de conciliación pueden tener consecuencias negativas en cuanto a la competitividad de la empresa.					
2.- Los costes económicos que suponen las prácticas conciliadoras no son valoradas como un problema en mi organización					
3.- La selección de la persona que sustituye a la que está de baja/excedencia conlleva tiempo y dinero					
4.- Es necesario invertir en formación para facilitar la adaptación e incorporación al puesto de la persona que sustituye a la que se coge la baja/excedencia.					
5.- Existen problemas de adaptación con las personas que sustituyen					
6.- Las excedencias de larga duración suponen tener que invertir en formación una vez que la persona retorna a la empresa, para que ésta siga siendo competitiva y generando valor para la empresa					
7.- Los costes organizativos, que conllevan las medidas de conciliación, son importantes pues generan trastornos, especialmente, en departamentos pequeños.					
8.- Cuando se produce una excedencia o baja, la solución más adecuada es redistribuir el trabajo entre los demás compañeros/as del departamento o unidad.					
9.- Redistribuir el trabajo entre los demás compañeros/as cuando una persona está de permiso/excedencia puede generar conflicto o malestar entre los mismos.					
10.- La crisis económica puede cambiar las prioridades de las empresas, y es posible que muchas de ellas ralenticen la implantación de medidas conciliadoras					
11.- El alargamiento previsto a lo largo de esta legislatura del permiso de paternidad, desde los 13 días actuales hasta 30 días, es posible que provoque más costes que beneficios para mi empresa.					

**3.c.- Conteste a las siguientes preguntas:**

**1.- El nivel salarial de las distintas categorías profesionales de mi organización esta:**

Por Debajo del Sector  En la media del sector  Por encima del Sector

**2.- Los costes medios por persona al año que tiene mi organización, cuando una persona se acoge a una práctica conciliadora, son aproximadamente de:**

Menos de 5.000 euros  Entre 5.000 y 15.000 euros  Entre 15.000 y 25.000 euros   
 Entre 25.000 y 35.000 euros  Entre 35.000 y 45.000 euros  Más de 45.000 euros





**ENCUESTA SOBRE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADOR.**

**4.- Cultura y Enfoque.**

**4.a.- Indique el grado de acuerdo o de desacuerdo en relación a la siguientes afirmaciones. Para ello, utilice esta escala:**

1	Totalmente en desacuerdo
2	Bastante en desacuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	Bastante de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Cultura y enfoque	1	2	3	4	5
1.- Las personas que están en procesos de selección valoran positivamente nuestras medidas de conciliación.					
2.- La alta dirección está muy implicada en la puesta en marcha de las prácticas conciliadoras					
3.- En las evaluaciones de desempeño se percibe una relación clara entre rendimiento y el hecho de acogerse a medidas conciliadoras					
4.- En mi organización está mal visto que alguien se quede después del horario establecido salvo situaciones excepcionales.					
5.- Los varones no se acogen tanto a las medidas de conciliación como las mujeres porque temen que ello sea mal visto en la empresa					
6.- Los resultados de la encuesta de clima demuestran que las personas están muy satisfechas con las políticas de conciliación					
7.- Los mandos y directivos/as de mi organización propician una cultura de respeto y cumplimiento de los horarios					
8.- Aunque los hombres participan cada vez más en el cuidado de sus hijos pequeños, es poco probable que se alcance alguna vez una situación en la que los varones utilicen las medidas de conciliación tanto como las mujeres					
9.- Rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar negativamente a la trayectoria profesional futura.					
10.- Las personas que se acogen a medidas de conciliación tienen menos posibilidades de formar parte de los planes de carrera o de promoción de nuestra organización					
11.- Hoy por hoy, en la empresa existe una actitud de más comprensión cuando una madre solicita una excedencia o una reducción de jornada por cuidado de hijos pequeños que cuando lo solicita un padre.					
12.- Las personas de mi organización no se acogen a medidas de conciliación porque no quieren que se vea afectado su nivel de ingresos					
13.- El que las mujeres tengan que dedicar más tiempo que los hombres al trabajo doméstico y al cuidado de los hijos explica que, con frecuencia, ellas reduzcan su rendimiento laboral al ser madres.					
14.- Los mandos y directivos/as animan a sus colaboradores a irse a casa para facilitar el equilibrio entre vida personal y laboral					
15.- Existe un plan de comunicación interna para dar a conocer las distintas prácticas conciliadoras de nuestra organización					
16.- En mi organización, las prácticas de conciliación son utilizadas por los mandos y directivos/as en menor medida que por el resto de la organización					





**ENCUESTA SOBRE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADOR.**

**4.- Cultura y Enfoque.**

**4.b.- Conteste a la siguiente pregunta:**

1.- ¿Qué se hace en su organización cuando se produce una baja por motivos de permisos (maternidad, paternidad,...), excedencias, reducción de jornada, etc.?

Contratando a una persona que sustituya

Redistribuyendo el trabajo entre los compañeros

De ambas formas

**4.c.- ¿Cuáles son las barreras que tiene su organización para adoptar medias de conciliación? Para contestar a esta pregunta utilice la siguiente escala:**

1	Totalmente en desacuerdo
2	Bastante en desacuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	Bastante de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Posibles barreras que tiene mi organización:	1	2	3	4	5
1.- El tipo de actividad que desarrolla mi empresa dificulta la aplicación de algunas de las medidas de conciliación					
2.- No es un problema que preocupe a nuestros/as empleados/as					
3.- La estructura organizacional y funcional de nuestra organización impide su aplicación.					
4.- No disponemos de los recursos y de la tecnología necesaria					
5.- Por los costes económicos y organizativos					
6.- Existen actitudes negativas y prejuicios					
7.- Supone hacer grandes esfuerzos tanto de planificación como de gestión					
8.- Por nuestros horarios					
9.- No es tema que competa a la organización, son las familias quiénes tienen que buscar soluciones					
10.- Obstaculiza alcanzar los objetivos estratégicos, así como ser rentables como organización					
11.- Nuestra plantilla no dispone del perfil para adaptarse a un esquema de trabajo flexible					
12.- Existen otras prioridades más importantes					
13.- La predisposición o motivación de la alta dirección hacia el tema es baja o nula					
14.- Limita la competitividad empresarial					
15.- Impide la supervisión y el seguimiento de las personas					
16.- Las limitaciones son de tipo legal					
17.- Sólo afecta a las mujeres, y en nuestra organización hay pocas.					
18.- Nuestra empresa está orientada a resultados, no a personas.					
19.- El escaso apoyo por parte de las AAPP					
20.- No hay ninguna barrera					





**ENCUESTA SOBRE LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL EMPLEADOR.**

**5.- Otros datos de interés.**

**5.a.- La prácticas de conciliación laboral han supuesto una disminución de la rotación externa:**

Sí  No

Indique el Porcentaje Total de rotación: \_\_\_\_\_ Mujeres: \_\_\_\_\_ Hombre: \_\_\_\_\_

**5.b.- La prácticas de conciliación laboral han supuesto una disminución del absentismo:**

Sí  No

Indique el Porcentaje Total de absentismo: \_\_\_\_\_ Mujeres: \_\_\_\_\_ Hombre: \_\_\_\_\_

**5.c.- La prácticas de conciliación laboral han supuesto que la plantilla sea más heterogénea y diversa:**

Sí  No

Indique: Porcentaje de Personas con discapacidad: \_\_\_\_\_  
Número de Nacionalidades diferentes: \_\_\_\_\_ Nacionalidades: \_\_\_\_\_

**5.d.- En nuestra organización, hay diferencias entre hombres y mujeres que se acogen a prácticas de conciliación:**

Sí  No

Indique: Porcentaje Total de personas que se acogen a prácticas de conciliación: \_\_\_\_\_  
Porcentaje de Mujeres: \_\_\_\_\_  
Porcentaje de Hombres: \_\_\_\_\_

**5.e.- El teletrabajo es una práctica en nuestra organización**

Sí  No

Indique el Porcentaje de Total de personas que se acogen al teletrabajo \_\_\_\_\_  
Porcentaje de Mujeres: \_\_\_\_\_  
Porcentaje de Hombres: \_\_\_\_\_

***Muchas Gracias por su colaboración  
y por el tiempo dedicado a  
cumplimentar este cuestionario.***



## Empresas que han colaborado en la elaboración de la encuesta

ACCENTURE	DISEÑOS Y CONSULTING DE ELECTRÓNICA Y COMUNICACIONES	MCCANN ERICKSON
ACCIONA	DOMECO BODEGAS	MCDONALDS SISTEMAS DE ESPAÑA
ACCOR SERVICES	DRAGADOS	MEDIAEDGE CIA
ACNIELSEN COMPANY	EKINSA, EQUIPAMIENTO INSTITUCIONAL	MERCEDES BENZ ESPAÑA
AENA	ELZABURU	MICHAEL PAGE INTERNATIONAL ESPAÑA
AF STEELCASE	ENAGAS	MICROSOFT IBERICA
AGENCIA EFE	ENDESA	MIDAS SILENCIADOR
AHORRAMAS	ENRESA	MMCE AUTOMOVILES ESPAÑA
AL AIR LIQUIDE ESPAÑA	ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL	MULTISERVICIOS AEROPORTUARIOS
ALCALA INDUSTRIAL	EUROPCAR IB	NAVARRO SANCHEZ
ALCATEL-LUCENT	EVERIS	NET25 NETWORK SERVICE SOLUTIONS
ALDEASA	F. TOMÉ SA	NEURONICS DATA INTELLIGENCE
ALMA MEDIA	FCE BANK PLC SUCURSAL EN ESPAÑA	NH HOTELES
ALSA	FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS	NOKIA SIEMENS NETWORKS
ALTRAN, ESTUDIOS, SERVICIOS Y PROYECTO	FUNDACION JIMENEZ DIAZ	NORTEL NETWORKS HISPANIA
AMADEUS	FUNDACION TELEFONICA	OESIA NETWORKS
AMERICAN EXPRESS DE ESPAÑA	FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN PABLO CEU	OPTIZE BUREAU INFO
AMPER	FUNDOSA GALENAS	ORMAZABAL MEDIA TENSIÓN
ARIAN GYM	GALP DISTRIBUCIÓN OIL ESPAÑA	PELAYO SEGUROS
ARIES COMPLEX	GAS NATURAL UNION FENOSA	PEPSI BOTTLING GROUP
ASCHINDLER	GMV	PHILIPS IBERICA
ASJ INGENIERÍA	GROUPAMA SEGUROS	PRICEWATERHOUSE-COOPERS
ATISREAL ESPAÑA	GRUPO CRIMIDESA	PROCTER & GAMBLE ESPAÑA
AUDIHISPANIA GRANT THORNTON	GRUPO EDITORIAL LUIS VIVES - HNOS. MARISTAS	RADIO POPULAR, S.A. COPE
AUTOGRILL ESPAÑA Y RECECO	GRUPO EULEN	REALE SEGUROS GENERALES
AUTOMOVILES CITROEN ESPAÑA	GRUPO GENERALI ESPAÑA	RECALL INFORMATION MANAGEMENT
AUTOMOVILISTA SOCIEDAD DE SEGUROS A PRIMA FIJA	GRUPO GESTAMP AUTOMOCIÓN	RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA
AVANADE SPAIN	GRUPO INMARK	RED UNIVERSAL DE MARKETING Y BOOKINGS ON LINE
AVIVA GRUPO CORPORATIVO	GRUPO INTERLAB	RENAULT TRUCKS ESPAÑA
AVON COSMETICS	GRUPO KAT	RENFE OPERADORA GERENCIA CENTRO DE MERCANCIAS
AXEL SPRINGER ESPAÑA	GRUPO KREA	REPSOL YPF
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA	GRUPO LECHE PASCUAL	RMD KWIKFORM IBÉRICA
BANCO DE ESPAÑA	GRUPO LIBERTY	ROCHE FARMA
BANCO POPULAR ESPAÑOL	GRUPO RANDSTAD ESPAÑA	RUIZ NICOLI LINEAS
BANESTO	GRUPO SANTILLANA DE EDICIONES	SACYR VELLEHERMOSO
BANKINTER	GRUPO SOGECABLE	SAGARDOY ABOGADOS
BDF NIVEA	GRUPO SYV	SAINT-GOBAIN VICASA
BIONOSTRA	GUAJES	SAMSUNG ELECTRONICS IBERIA
BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES	GYJ ESPAÑA EDICIONES	SANDOZ FARMACEUTICA
BRITISH AMERICAN TOBACCO	HALCON VIAJES	SANITAS SA DE SEGUROS
BT ESPAÑA	HAY GROUP	SAP ESPAÑA
BULL ESPAÑA	HERTZ	SCHWEPPES
BUREAU VERITAS	HILTI	SECURITAS SEGURIDAD ESPAÑA
BURGER KING ESPAÑA	HOLA	SEGUROS RGA
CAJA DE SEGUROS REUNIDOS	HORWARTH AUDITORES ESPAÑA	SEUR GEOPOST
CAJA MADRID	HOSPITAL CARLOS III	SGS TECNOS
CAMPOFRIO FOOD GROUP	HOSPITAL RAMÓN Y CAJAL	SHELL ESPAÑA
CANAL DE ISABEL II	HOSPITAL VIRGEN DE LA PALOMA	SISTEMAS AVANZADOS DE CONTROL
CARAT ESPAÑA	IBERIA	SOCIEDAD DE PREVENCIÓN FREMAP
CARLSON WAGONLIT ESPAÑA	IBM GLOBAL SERVICES	SOCIETE GENERALE
CARRERA Y CARRERA	IDL ESPAÑA	SOFTWARE AG ESPAÑA
CARRIER ESPAÑA	IFEMA FERIA DE MADRID	SOLUTIO OUTSORCING
CASINO DE JUEGO GRAN CASINO	INDRA	SOS CUETARA
CEGELEC	INDUSTRIAS TURBO PROPULSORES	TÉCNICAS REUNIDAS
CEMEX ESPAÑA	INFORMA	TECNOCOM
CENTRO SAN JUAN DE DIOS	ING CAR LEASE ESPAÑA	TELEFONICA INTERNACIONAL
CEPSA	INGENASA	TELEFONICA MOVILES ESPAÑA
CERMOL 79	INPUT OUTPUT SOLUCIONES INFORMÁTICAS	TELEFONICA SA
CHICCO ESPAÑOLA	INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL	THE PHONE HOUSE
CIA CASTELLANA DE BEBIDAS GASEOSAS	INTEMPER ESPAÑA	THYSSENKRUPP ELEVADORES
CITIBANK	IRIDIUM CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURAS	TOTAL ESPAÑA
CLIFFORD CHANCE	J. & A. GARRIGUES	TOYOTA ESPAÑA
CLINICA CEMTRO	JANSSEN-CILAG	TRW AUTOMOTIVE ESPAÑA
CLINICA DR CALATAYUD	KELLOGG ESPAÑA	UNIBAIL RODAMCO SPAIN
CLINICA SANA ELENA	KIABI KUCESA	UNIVERSIDAD ANTONIO DE NEBRUJA
COBRA INSTALACIONES Y SERVICIOS	KODAK	UNO DE 50
COGNODATA CONSULTING	KPMG	URALITA SL
COLEGIO LOGOS	KRAFT FOODS	URIA MENENDEZ ABOGADOS
COMERCIAL DE EDCIONES SM	LAJO Y RODRIGUEZ	USG PEOPLE SPAIN
COMPañÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS, CLH	LEROY MERLIN ESPAÑA	UTE SECADO TERMICO BUTARQUE
CONGNICASE MANAGEMENT CONSULTING	LÍNEA DIRECTA ASISTENCIA	UTI SPAIN
CORTEFIEL	LOEWE	VARMASA
DAEMON QUEST	LOGISTA	VENTURINI ESPAÑA
DEUTSCHE BANK	LÓREAL ESPAÑA	VINCCI HOTELES
DIGITEX INFORMATICA	MAERSK	VITRUVIO LEO BURNETT
DIGNA BIOTECH	MAGUS CREATIVA EUROPE (MICROPOLIS)	VODAFONE ESPAÑA
DINOSOL SUPERMERCADOS	MAHOU S.A	XEROX ESPAÑA
		ZARDOYA OTIS