



Universidad de Navarra

Centro  
Internacional  
Trabajo y  
Familia

ESTUDIO nº 50  
Noviembre, 2007

## POLITICAS DE CONCILIACION, LIDERAZGO Y CULTURA EN 2.200 PYMES ESPAÑOLAS

Inés Alegre  
Nuria Chinchilla  
Consuelo León  
Miguel A. Canela

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2007 IESE Business School.

# POLITICAS DE CONCILIACION, LIDERAZGO Y CULTURA EN 2.200 PYMES ESPAÑOLAS

Inés Alegre<sup>1</sup>  
Nuria Chinchilla<sup>2</sup>  
Consuelo León<sup>3</sup>  
Miguel A. Canela<sup>4</sup>

## Resumen

Anualmente, IESE Business School realiza una encuesta para evaluar la conciliación laboral/familiar de las empresas españolas; sin embargo, hasta ahora la mayoría de los participantes eran grandes empresas. En esta ocasión el estudio analiza los resultados de una encuesta realizada por la empresa Sigma Dos en abril del año 2006 para la Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid. Es la primera vez que nos ocupamos de la conciliación a través de una encuesta masiva en las empresas de menos de 200 empleados.

En este trabajo se analizan, en el contexto del modelo EFR desarrollado en el Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF) del IESE, las respuestas de 2.205 pequeñas y medianas empresas (pymes) españolas. En general, los resultados en las empresas de la muestra usada para este estudio son más bajos que los obtenidos en empresas grandes en estudios anteriores; concretamente, existen diferencias en contra de las pymes en aspectos culturales (horario, idea de compromiso y promoción en relación al uso de las medidas de conciliación) y estrategia (presupuesto asignado al programa de conciliación). En algunos aspectos, como por ejemplo comunicación o existencia de servicios familiares, la comparación es ligeramente favorable a las pymes.

Dentro de las pymes, se han hallado mayores diferencias respecto al tamaño que al sector. Las microempresas, de hasta cinco empleados, van por delante en flexibilidad horaria y la capacidad de comunicar a sus empleados las medidas puestas en marcha. Las de 100 a 200 empleados destacan en la posibilidad de tener un calendario de vacaciones flexible y formación. Las empresas intermedias, de 20 a 100 empleados, son las que obtienen unos niveles generales de conciliación más bajos.

<sup>1</sup> Programa Doctoral, IESE

<sup>2</sup> Profesora, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

<sup>3</sup> Investigadora Asociada, IESE

<sup>4</sup> Profesor, Facultad de Matemáticas, Universidad de Barcelona

**Palabras clave:** pyme, conciliación laboral-familiar.

# POLITICAS DE CONCILIACION, LIDERAZGO Y CULTURA EN 2.200 PYMES ESPAÑOLAS

## Introducción

Según el Instituto Nacional de Estadística ([www.ine.es](http://www.ine.es), 2006), el 51% de las empresas españolas son empresas unipersonales, un 48% tienen de 1 a 200 empleados y sólo un 0,18% son empresas de más de 200 empleados. Es decir, el 99% de las empresas españolas tienen menos de 200 empleados. A la vista de esta situación, se podría pensar que la bibliografía empresarial se dedica principalmente a las pequeñas y medianas empresas (pymes). Sin embargo, no es así en la mayoría de los campos, y en concreto en el área de la conciliación, donde hay aún pocos estudios sobre las pymes.

El Centro Internacional Trabajo y Familia (ICWF) del IESE evalúa anualmente, desde el año 1999, el estado de las políticas de conciliación laboral-familiar de las empresas españolas utilizando el índice IFREI (IESE Family Responsible Employer Index), un índice que permite clasificar las empresas en función del índice mayor o menor de conciliación. Por ejemplo, en 2006 respondieron al cuestionario 360 empresas, de las cuales 271 eran grandes y sólo 89 eran pymes. En las anteriores ediciones del IFREI ha sido siempre mayoritaria la respuesta de empresas de más de 200 empleados.

Son diversas las razones que justifican el bajo índice de participación de las pymes en este tipo de estudios:

- Una de ellas es que las empresas grandes son más fáciles de localizar y contactar.
- Otra es la falta de tiempo y de personal de las pymes para participar en este tipo de actividades.
- Una tercera razón es la sensación que tiene el responsable de la pequeña empresa de que su empresa es única (Hyland y Matlay, 1997), por lo que participar en un estudio no le va a reportar ningún beneficio.

No sólo los estudios sobre conciliación tienen dificultades para atraer pequeñas y medianas empresas, tampoco en otras actividades, como la formación, se consigue que las pymes participen (Martin y Halstead, 2004).

Una de las características que hacen sumamente interesante el presente estudio es que en esta ocasión han participado 2.205 pymes.

Se define la conciliación laboral familiar como la capacidad para evitar el conflicto entre el trabajo y la familia que se da cuando las presiones del entorno hacen que no sean compatibles en algún aspecto (Greenhaus y Beutell, 1985). Existen al menos tres tipos de conflictos:

- Basado en el tiempo: cuando el tiempo utilizado en una de las dos funciones impide destinar tiempo a la otra.
- Basado en la tensión: cuando se dan altos niveles de tensión en el cumplimiento de uno de los roles, lo que a su vez afecta el desempeño del otro.
- Basado en el comportamiento: cuando hay incompatibilidad entre los comportamientos y el desempeño deseables en cada ámbito (Yang et al., 2000).

Varios estudios sobre empresas unipersonales y trabajadores autónomos (Beutell, 2007; Clinton et al., 2006) sugieren que, cuanto más fuerte es el conflicto trabajo-familia, menor es la satisfacción en el trabajo, la familia y la vida en general.

Tanto Walker et al. (2004) como Hughes (2006) constatan que una de las razones principales para empezar un negocio propio es reducir el conflicto trabajo-familia, pero es reducido el número de artículos que tratan este aspecto en las pymes.

Los estudios hechos hasta ahora en pymes presentan una doble vertiente:

- Positiva, en cuanto que por un lado, tal como señala Updike (1998), los sacrificios de los dueños de pequeñas empresas al empezar el negocio los hacen más conscientes de las necesidades de sus empleados. En el cuestionario, este factor se evalúa con la pregunta: ¿Los directivos de su empresa están sensibilizados respecto al equilibrio trabajo y familia?
- Además, la propia estructura de la empresa les permite una relación más cercana y personal con sus empleados. Este tema queda reflejado en la pregunta: ¿Cómo se difunden las iniciativas familiarmente responsables dentro de la empresa?
- Negativa, cuando por otra parte, como argumenta Jackson (2006), el desconocimiento y la falta de tiempo hacen que los directivos de pequeñas empresas vean las medidas de conciliación más como un problema que como una inversión a largo plazo que aumentará la satisfacción y motivación de los empleados.

## Descripción del estudio

### Muestra

Los datos analizados en este estudio provienen de una muestra de 2.205 empresas, procedentes de una muestra mayor, formada por las empresas que participaron en una encuesta telefónica realizada por la empresa Sigma Dos. El 99% de las empresas de la muestra están ubicadas en la Comunidad de Madrid.

Aunque habitualmente consideramos como pequeña o mediana la empresa que tiene menos de 250 empleados, como en el cuestionario de Sigma Dos las empresas de 200 empleados o más entraban en la categoría de grandes, hemos formado nuestra muestra con las empresas de menos de 200 empleados, de tal manera que las pymes de este estudio son todas de menos de 200 empleados, quedando fuera la franja de 200 a 250 empleados.

El cuestionario distinguía dentro de la muestra los cinco grupos de la Tabla 1.

Como dato significativo, cabe reseñar que más del 65% de las empresas de la muestra tiene menos de 20 empleados.

## Tabla 1

Tamaño de las empresas de la muestra

Número de empleados	Número de empresas	Porcentaje sobre el total
De 1 a 5	735	33,33
De 6 a 19	769	34,88
De 20 a 49	397	18,00
De 50 a 99	202	9,16
De 100 a 199	102	4,63
Total	2.205	100,00

En la Tabla 2 se ha dividido la muestra por sectores de características similares, en lo que se refiere a temas de conciliación. Vemos que comercio y hostelería y educación, actividades sanitarias y servicios, representan más del 50% de la muestra. Como la clasificación por sectores usada en esta encuesta tiene un alto nivel de agregación, es decir, engloba a su vez a otros sectores, los encabezamientos resultarían demasiado largos, de modo que, para abreviar, nos referiremos a partir de ahora a cada sector por el nombre de la primera industria del grupo. Así, para referirnos al sector de la industria extractiva, refino de petróleo, química, transformación de caucho, metalurgia, energía y agua, se nombra sólo la industria extractiva, aunque nos estemos refiriendo a todo el sector.

## Tabla 2

Distribución de la muestra por sectores

Sector	Número de empresas	Porcentaje sobre el total
Comercio y hostelería	707	32,06
Construcción	265	12,02
Construcción de maquinaria, material eléctrico, material de transporte e industrial y manufacturas diversas	68	3,08
Educación, actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales, otros servicios, actividades de los hogares y organizaciones	478	21,68
Industria de alimentación, bebidas, tabaco, textil, confección, cuero, calzado, madera, corcho, edición y artes gráficas	182	8,25
Industria extractiva, refino de petróleo, química, transformación de caucho, metalurgia, energía y agua	92	4,17
Intermediación financiera, actividades inmobiliarias y servicios sanitarios	152	6,89
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	261	11,84
Total	2.205	100,00

En la Tabla 3 se ha cruzado el sector de actividad con el tamaño de la empresa. En todos los sectores predominan las empresas de menos de 20 empleados, especialmente en el comercio y hostelería, donde un 78% de las empresas tienen menos de 20 empleados. En el resto de los sectores, este porcentaje baja a un 67%.

**Tabla 3**

Distribución de la muestra por tamaño y sector

Sector	De 1 a 5	De 6 a 19	De 20 a 49	De 50 a 99	De 100 a 199	Total
Comercio	273	281	84	50	19	707
Construcción	52	93	63	36	21	265
Maquinaria	21	31	11	4	1	68
Educación	173	135	95	47	28	478
Alimentación	53	59	44	16	10	182
Industria extractiva	18	31	26	11	6	92
Intermediación financiera	67	46	26	10	3	152
Transporte	78	93	48	28	14	261
Total	735	769	397	202	102	2.205

## Cuestionario

El IFREI es la herramienta de investigación y autodiagnóstico *on-line* (<http://www.iesedti.com/ifrei2006/ifrei.htm>) usada por el Centro Internacional Trabajo y Familia (<http://www.iese.edu/ICWF>), que se basa en las respuestas de un cuestionario (Anexo 1) con cinco bloques. El primero presenta una lista de treinta y una políticas de conciliación trabajo/familia, que el encuestado debe valorar según el grado de accesibilidad de los trabajadores de su empresa a las mismas.

El segundo bloque, dedicado a lo que se ha denominado facilitadores de las políticas, evalúa el compromiso de la dirección de la empresa ante las medidas de conciliación implantadas, midiendo cómo lo hace a través concretamente del liderazgo (entendido como sensibilización y ejemplaridad del directivo ante el tema), estrategia (desde el punto de vista del presupuesto asignado a estas políticas y la fase de fase de implantación en la que se encuentran), comunicación (o canal utilizado para darlo a conocer internamente en la empresa) y responsabilidad (o equipo/persona que impulsa el programa).

El tercer bloque del cuestionario mide la cultura de empresa, que puede ser negativa, actuando entonces como freno, o, por el contrario, positiva, y ser entonces un impulsor de las políticas o del programa de conciliación. Este bloque lo forman seis preguntas referidas a tres conceptos fundamentales que se materializan en hábitos, referidos al horario, a los criterios en la promoción y al sentido del compromiso del empleado. Todo ello vinculado al uso flexible de las políticas y la valoración que se hace de ello desde la alta dirección.

El cuarto bloque propone una lista de problemas más comunes en la empresa actual, invitando a seleccionar dos de ellos, y así poder comprobar que la aplicación de políticas de conciliación los reduce o, en su caso, aumenta.

El quinto bloque contiene preguntas descriptivas sobre el tamaño de la empresa, el sector de actividad, el porcentaje de mujeres en la plantilla y el de trabajadores temporales.

Sigma Dos efectuó algunos cambios en el cuestionario del IFREI, eliminando algunas preguntas y añadiendo otras (véase Anexo 2). Por ejemplo, el cuestionario de Sigma Dos no incluye la pregunta sobre el porcentaje de mujeres en la plantilla de la empresa. Por el contrario, Sigma Dos añadió preguntas sobre el grado de satisfacción de la empresa con las diferentes políticas de conciliación, que no figuran en el modelo original del cuestionario IFREI. Para poder comparar una encuesta con otra, examinando las diferencias entre empresas grandes y pymes, se ha readaptado el cuestionario utilizado por Sigma Dos al cuestionario del IFREI (véase Anexo 3). Las diferencias entre ambos cuestionarios hacen que al reconvertir el de Sigma Dos y adaptarlo a la estructura del IFREI, hayamos de lamentar pequeñas pérdidas de información, aunque en suma los resultados evaluados son los que coinciden con las preguntas formuladas en el cuestionario IFREI.

## Metodología de análisis

En este estudio se ha prestado especial interés a la influencia del sector de actividad y al tamaño de la empresa respecto a las medidas de conciliación. Se ha puesto de manifiesto, por un lado, que el análisis de cada pregunta es demasiado prolijo y lleva a la dispersión en las conclusiones, y por otro, que el índice IFREI engloba aspectos diversos de la conciliación que interesaría diferenciar. Por esta razón se han hecho agrupaciones a nivel intermedio. En primer lugar, las cuestiones relativas a las políticas se han clasificado en tres grupos: flexibilidad horaria (cuestiones 1 a 8 del cuestionario del Anexo 2), apoyo profesional (cuestiones 9 y 10) y servicios familiares (cuestiones 11 a 14). Las siete cuestiones del bloque de facilitadores han dado lugar a cuatro medidas (liderazgo, comunicación, estrategia y responsabilidad). Por último, en el bloque de cultura se han diferenciado los frenos (las dos primeras cuestiones) de los impulsores (las tres restantes).

El modelo de empresa familiarmente responsable (EFR) desarrollado por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE clasifica las empresas, de más a menos conciliadoras, en cuatro grupos:

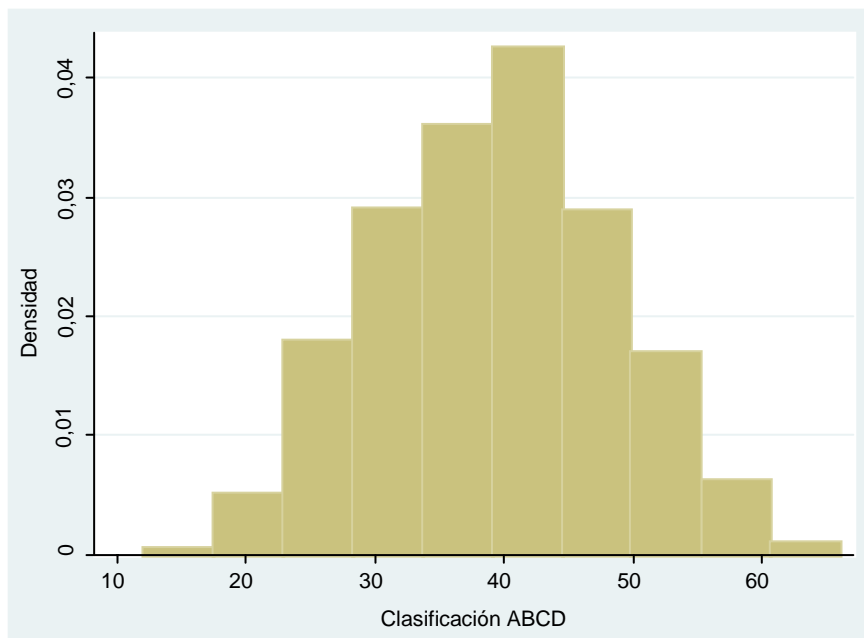
- D: Empresa sistemáticamente contaminante del entorno empresarial y social (carece de políticas familiarmente responsables).
- C: Discrecionalmente contaminante (tiene ya algunas políticas, pero las aplica poco).
- B: Discrecionalmente enriquecedora (tiene políticas y existen algunas prácticas/cultura familiarmente responsables).
- A: Sistemáticamente enriquecedora (su cultura es ya familiarmente responsable).

Para clasificar las empresas en estos cuatro niveles se utiliza un índice, con escala 0-100, que se obtiene combinando las respuestas al cuestionario IFREI con unos pesos establecidos a partir de la importancia que concede el modelo EFR a los distintos elementos del cuestionario IFREI. La clasificación usada para las empresas grandes es  $D \leq 30$ ,  $30 < C \leq 50$ ,  $50 < B \leq 70$  y  $A > 70$ . Estos pesos tienen una base estadística, a fin de que las empresas no queden concentradas en uno o dos grupos.

En este estudio, al haber varias preguntas del cuestionario IFREI que no figurann en el cuestionario Sigma Dos, se han recalculado los pesos, repartiendo los de las preguntas omitidas entre las restantes del mismo bloque del cuestionario. Si se aplican estos pesos a las pymes que respondieron a la encuesta de Sigma Dos, el 16,6% está en el grupo D, el 71% en el grupo C y un 13% en el grupo B. Ninguna empresa del estudio pertenece al grupo A. Las diferencias respecto a Chinchilla et al. (2006), donde se halla, sobre 271 empresas de más de 250 empleados, un 10% en D, un 50% en C, un 35% en B y un 5% en A, muestran claramente que las pymes –y más cuando enfoca una muestra de pymes mayor– están menos avanzadas en las políticas de conciliación que las empresas más grandes. El histograma de la Figura 1 ilustra la distribución del índice IFREI en la muestra de las 2.205 empresas consideradas en este documento. La media está cerca de 40 puntos.

## Figura 1

Histograma de los valores IFREI de las empresas del estudio



Los valores IFREI y las puntuaciones de las respuestas del cuestionario se han analizado comparando, en primer lugar, las medias por tamaño y por sector. Cuando las diferencias parecían relevantes, se ha hecho una prueba estadística comparando las variables mediante una prueba ANOVA. Los cálculos se han realizado con Stata 10.0. El nivel de significación de las pruebas estadísticas se designa por p. Como es habitual,  $p < 0,05$  se considera significativo. En las Tablas, para aligerar la presentación, se indica con un asterisco (\*) si  $0,01 < p < 0,05$ ; con dos (\*\*), si  $0,001 < p < 0,01$ , y con tres (\*\*\*), si  $p < 0,001$ .



## Resultados y discusión

### Por sector

La clasificación de las empresas por sector de actividad hecha por Sigma Dos es diferente de la que utiliza el IESE para el IFREI, que contempla 22 sectores. Sigma Dos los agrupó en ocho, reuniendo sectores tan dispares como educación y actividades sanitarias, o intermediación financiera y actividades inmobiliarias. Esta agrupación provoca que en el mismo sector haya empresas de muy distinta índole, lo que hace más difícil encontrar diferencias importantes entre sectores. A pesar de ello, se han hallado diferencias significativas en la flexibilidad horaria.

Cuatro sectores destacan con un IFREI medio significativamente superior al resto: educación, intermediación financiera, transporte y comercio. En el otro extremo, los sectores donde las medidas de conciliación están menos extendidas son los de la construcción e industria extractiva. Aunque puede sorprender que el comercio y la hostelería, con horarios extensos, que incluyen fines de semana, presenten mayores niveles de conciliación, este resultado se puede atribuir a que es uno de los sectores donde es más fácil tener posibilidad de trabajar a tiempo parcial o medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana.

El sector educativo es el que tiene una puntuación más alta, junto con transporte e intermediación financiera. Estos tres grupos presentan diferencias significativas respecto a construcción e industria extractiva, que obtienen las menores puntuaciones. Estos resultados se presentan en la Tabla 4.

**Tabla 4**

Flexibilidad por sectores

<b>Sector</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
Comercio y hostelería	1,99	0,57
Construcción	1,87	0,51
Construcción de maquinaria, material eléctrico, material de transporte e industrial y manufacturas diversas	1,94	0,56
Educación, actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales y actividades de los hogares y organizaciones	2,15	0,65
Industria de alimentación, bebidas, tabaco, textil, confección, cuero, calzado, madera, corcho, edición y artes gráficas	1,89	0,56
Industria extractiva, refino de petróleo, química, transformación de caucho, metalurgia, energía y agua	1,80	0,51
Intermediación financiera, actividades inmobiliarias y servicios sanitarios	2,06	0,65
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2,06	0,54

En el análisis de cada cuestión por separado se hallan diferencias relevantes en el trabajo a tiempo parcial, más frecuente en educación y comercio, y menos en construcción de maquinaria e industria extractiva. También hay diferencias en la flexibilidad de las vacaciones, mayor en transporte y menor en industria extractiva.

## Por tamaño

Al agrupar las empresas según su tamaño y comparar los valores medios, hallamos diferencias claras entre los grupos. Las más notables se dan entre las microempresas del grupo 1 y el resto de grupos. En casi todas las cuestiones, las microempresas obtienen valores significativamente diferentes de los del resto. Estos resultados sugieren que la microempresa de hasta cinco empleados, sin ofrecer ventajas que podrían resultarle costosas para un reducido número de empleados, como la formación o la excedencia para cuidar de un familiar, presenta todas las ventajas que permiten la cercanía y la accesibilidad a la dirección. Esto pone de manifiesto que la ayuda a la conciliación puede hacerse de diversas maneras, muchas de ellas ni costosas ni complicadas.

El valor del IFREI, que sirve para clasificar a las empresas en cuatro grupos, de más a menos familiarmente responsable es significativamente superior en las microempresas, presentando el valor más bajo las empresas del grupo 4 (50-99 empleados). Además, el valor del grupo 2 también es más alto que el del resto de grupos, aunque la diferencia sólo es significativa comparado con el grupo 4. Los resultados del IFREI se resumen en la Tabla 5. Las empresas intermedias, de 20 a 100 empleados (grupos 3 y 4), obtienen valores medios más bajos en casi todas las secciones del cuestionario, probablemente porque son demasiado grandes para conservar las ventajas de las microempresas, pero demasiado pequeñas para implantar las ventajas de las más grandes dentro de las pymes.

**Tabla 5**

Valor del IFREI por tamaño

Tamaño	Media	Desviación estándar
Grupo 1 (1 a 5 empleados)	40,82	8,87
Grupo 2 (6 a 19 empleados)	38,88	8,71
Grupo 3 (20 a 49 empleados)	37,53	8,91
Grupo 4 (50 a 99 empleados)	36,56	10,61
Grupo 5 (100 a 199 empleados)	37,49	9,25

En general, se hallan diferencias significativas entre empresas de distinto tamaño. En la Tabla 6 se presenta un resumen de este análisis. En flexibilidad, los mejores resultados se obtienen en los extremos, es decir, en las empresas de menos de 5 empleados y en las de más de 50. La diferencia entre las empresas de los grupos 1, 4 y 5 respecto a los grupos 2 y 3, es significativa.

Frente a la flexibilidad horaria de las microempresas y las pymes mayores (entre 50 y 200 empleados) están otras medidas, como la excedencia para cuidar de un familiar o la posibilidad de trabajar desde casa, características de las empresas de más de 50 empleados (grupos 4 y 5).

**Tabla 6**

Media de las respuestas obtenidas de cada grupo de preguntas por tamaño

Tamaño	Políticas			Facilitadores				Cultura	
	Flexibilidad	Apoyo prof.	Servicios familiares	Liderazgo	Estrategia	Comunicación	Responsabilidad	Frenos	Impulsores
1	2,08	1,82	1,44	2,67	1,84	2,19	2,25	2,61	2,41
2	1,96	1,89	1,51	2,50	1,74	1,88	2,13	2,60	2,49
3	1,93	1,90	1,57	2,34	1,67	1,72	1,97	2,62	2,56
4	2,07	1,98	1,59	2,45	1,49	1,61	1,49	2,62	2,43
5	2,15	1,85	1,80	2,50	1,53	1,76	1,40	2,72	2,49
Media	2,04	1,89	1,58	2,49	1,65	1,83	1,85	2,63	2,48
IFREI 2006	2,19	2,06	1,54	2,66	1,98	1,75	1,93	1,50	2,64

En el bloque de apoyo profesional no hay diferencias significativas por tamaño. La mayoría de empresas no ofrecen este tipo de asesoramiento o lo ofrecen sólo a algunos empleados. En el de servicios familiares, las empresas de más de 100 empleados son las que con más frecuencia ofrecen este tipo de apoyo, siendo significativa la diferencia entre el grupo 5 y el resto.

En el bloque de liderazgo se plantean dos cuestiones, referidas a la sensibilización de los directivos sobre el conflicto trabajo-familia y sobre si son un ejemplo de conducta familiarmente responsable. Los valores más altos se dan de nuevo en los extremos, en las microempresas, y a una cierta distancia, en las empresas de 6 a 19 empleados, y las de más de 100 empleados; aunque en realidad sólo son significativas las diferencias entre el grupo 1 y el resto de los grupos. Los valores más altos en las empresas más pequeñas pueden ser debidos a la cercanía de los directivos, ya que en una empresa de 4 empleados la relación entre el director y sus empleados es, probablemente, más cercana. Siendo habitual en la pyme la comunicación informal, se entiende que la percepción de los otros tres facilitadores (estrategia, comunicación y responsabilidad) sea también más fuerte, especialmente en las pymes de hasta 49 empleados, en las que a pesar de no haber muchas veces un departamento de comunicación, ni un presupuesto específico para el programa de conciliación, ni un equipo responsable, la valoración de cómo ejercen los directivos estas competencias es alta. En las empresas de más de 49 empleados desciende la percepción positiva de estos facilitadores. Una posible explicación es que sería deseable estructurar y formalizar más las políticas en las pymes a partir de 50 empleados.

En el cuestionario, la estrategia queda reflejada en dos cuestiones: asignación o no de un presupuesto para la aplicación de estas medidas de conciliación y la fase en la que están. Las respuestas a la cuestión sobre el presupuesto específico de conciliación son, en casi todos los casos, negativas. Respecto a la fase en la que están o la existencia de un programa específico de conciliación, la valoración es significativamente mayor para los grupos 1, 2 y 3, destacando especialmente el resultado de las microempresas.

En los bloques de comunicación (políticas de conciliación comunicadas a toda la empresa) y responsabilidad (responsable del proyecto), los mejores resultados son los de las microempresas. Los peores resultados en comunicación se observan en las empresas de 50 a 99 empleados, y los peores respecto a la existencia de un equipo responsable, los ofrecen las empresas entre 50 y 200 empleados.

Para los impulsores (ejemplos de cultura favorable a la conciliación, como animar a los empleados a irse a casa pasada una cierta hora), las empresas de entre 20-49 empleados obtienen una puntuación significativamente superior al resto. Respecto a los frenos (ejemplos de cultura adversa), no hay diferencias significativas entre los grupos, pero todas las medias son significativamente más altas en las pymes, es decir, peores en este caso por tratarse de frenos, que la media del estudio IFREI.

**Tabla 7**

Resumen de diferencias significativas por grupo de preguntas y tamaño

Tamaño	Políticas			Facilitadores				Cultura	
	Flexibilidad	Apoyo prof.	Servicios familiares	Liderazgo	Estrategia	Comunicación	Responsabilidad	Frenos	Impulsores
1	+	NO	-	+	+	+	+	NO	+
2	-	Diferencias significativas	-	-	+	-	+	Diferencias significativas	+
3	-		-	-	-	-	-		+
4	+		-	-	-	-	-		-
5	+		+	-	-	-	-		-

Se puede ver un resumen de lo expuesto anteriormente en la Tabla 7. El símbolo + significa que ese tamaño de empresa obtiene una puntuación mayor y significativamente superior a alguno de los otros grupos; un símbolo - simboliza lo contrario. Esta Tabla nos permite resumir gráficamente las diferencias más relevantes. Como se ve, las microempresas obtienen puntuaciones significativamente mayores respecto al resto de grupos en flexibilidad, liderazgo, estrategia, comunicación y responsabilidad. La unión de todas estas puntuaciones más altas es lo que provoca que el valor del IFREI en las empresas de este tamaño tenga, en promedio, una puntuación mayor.

Las empresas intermedias, de los grupos 3 y 4 (de 20 empleados a 99 empleados), son las que obtienen menor puntuación, probablemente porque son demasiado grandes para aprovechar las ventajas de cercanía y facilidad de comunicación de las microempresas, pero a la vez demasiado pequeñas para tener una infraestructura que permita ofrecer facilidades como trabajar desde casa o excedencia para cuidar de un familiar, como pueden permitirse las más grandes (grupos 4 y 5).

El contraste entre los resultados de este estudio y los del IFREI 2006 (Chinchilla et al., 2006), permite comparar el progreso de las políticas de conciliación en las empresas grandes y las pymes. Los resultados del IFREI 2006 se han resumido en la última fila de la Tabla 6, usando sólo las cuestiones que eran comunes a ambos cuestionarios. Un simple vistazo muestra que la diferencia entre empresas grandes y pymes, ya comentada anteriormente, se manifiesta de forma diversa según se trate de políticas, facilitadores o cultura (aspectos todos ellos constituyentes de la conciliación). La diferencia mayor –pero en sentido negativo respecto a las pymes– se da en el bloque de frenos y estrategia. Sin embargo, en comunicación, las pymes se hallan bastante mejor –10 puntos más de media– que el resto de las empresas. En servicios familiares también las pymes superan a la media, aunque sólo en 4 puntos.

## Conclusiones y futuras líneas de trabajo

Los resultados presentados en este estudio sugieren algunos puntos que sería interesante contrastar en nuevos estudios. Se resumen a continuación.

La conciliación familia/trabajo, tal como la mide el IFREI, está menos avanzada en las pymes que en las empresas grandes, hasta el punto que se debería adaptar la clasificación ABCD de los estudios IFREI para que fuera de interés para las pymes.

Las diferencias más claras entre empresas grandes y pymes se dan en los bloques de frenos y estrategia (véase Tabla 6). Por otro lado, en comunicación y servicios familiares, las pymes se hallan ligeramente mejor que las empresas grandes.

Entre las pymes, la conciliación está más avanzada en los sectores de comercio, educación y transporte (véase Tabla 2 para comprobar cómo se agrupan las empresas por sectores). El menos conciliador es el sector de la construcción.

Por tamaño, parecer existir mayor nivel de conciliación general en las empresas pequeñas (véase Tabla 1 para la clasificación por tamaño).

La flexibilidad presenta diferencias entre sectores que son sencillas de explicar por la naturaleza de la actividad: mayor en educación e intermediación financiera y menor en industria y construcción. Es digno de mención que la flexibilidad es mayor en las microempresas y en las pymes más grandes, así como menor en las de los grupos intermedios.

Los servicios familiares se dan con más frecuencia en las pymes mayores, de entre 100 y 200 empleados.

En general, los facilitadores más avanzados se hallan en las pymes más pequeñas, en las que todo está en la mano del pequeño empresario, y en función de su sensibilización ante el tema pueden darse mayores avances. Las mayores diferencias de todo el cuestionario se dan en el bloque de responsabilidad, entendido como persona o equipo destinado a impulsar el programa.

En el cuestionario no figuraba una cuestión que en el IFREI se ha revelado muy interesante, la relativa a la participación femenina en la plantilla. En futuros estudios sobre la conciliación en las pymes debería prestarse atención a este punto.

Otra restricción es que casi todas las empresas eran de la Comunidad de Madrid. En el futuro sería interesante recoger información sobre otras comunidades autónomas.

## Referencias

- AEDIPE (2003), «Las nuevas fronteras del empleo», M. Ordóñez, editor.
- Beutell, N.J. (2007), «Self-employment, work-family conflict and work-family synergy: antecedents and consequences», *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20, 4, págs. 325-334.
- Chichilla, N., C. León, M.A. Canela, M.A. Ariño y V. Quiroga (2006), «Análisis sectorial de las políticas de conciliación. Conclusiones del estudio IFREI 2006 basado en 360 empresas».
- Clinton, M., P. Totterdell y S. Wood (2006), «A grounded theory of portfolio working: experiencing the smallest of small businesses», *International Small Business Journal*, 24, 2, págs. 179-203.
- Club de Excelencia en Sostenibilidad, «Guía para la implantación de la responsabilidad corporativa en las pymes», <http://www.club sostenibilidad.org>.
- Foley, S. y G.N. Powell (2001), «Reconceptualizing work-family conflict for business/marriage partners: a theoretical model», *Journal of Small Business Management*, 35, 4, págs. 36-42.
- Greenhaus, J. y N.J. Beutell (1985), «Source of conflict between work and family roles», *Academy of Management Review*, 10, 1, págs. 76-88.
- Greenhaus, J.H., K.M. Collins y J.D. Shaw (2002), «The relation between work-family balance and quality of life», *Journal of Vocational Behaviour*, 63, 1, págs. 510-531.
- Hughes, K.D. (2006), «Exploring motivation and success among Canadian women entrepreneurs», *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19, 2, págs. 107-120.
- Hyland, T. y H. Matlay (1997), «Small businesses, training needs and VET provision», *Journal of Education and Work*, 10, 2, págs. 129-139.
- Instituto Nacional de Estadística, <http://www.ine.es/inebase/cgi/axi>.
- Jackson, S. (2006), «Working Families Organization», [http://www.workingfamilies.org.uk/asp/employer\\_zone/m\\_press\\_room.asp](http://www.workingfamilies.org.uk/asp/employer_zone/m_press_room.asp).
- Martin, L.M. y A. Halstead (2004), «Attracting micro-enterprises to learning. Community initiatives or growth incentives?», *Community, Work & Family*, 7, 1, págs. 29-42.
- Prottas D.J. y C.A. Thompson (2006), «Stress, satisfaction, and the work-family interface: a comparison of self-employed business owners, independents and organizational employees», *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 4, págs. 366-378.
- Shelton, L.M. (2006), «Female entrepreneurs, work-family conflict, and venture performance: new insights into the work-family interface», *Journal of Small Business Management*, 44, 2, págs. 285-297.
- Updike, E.H. (1998), «Giving up ... and giving back», *Business Week*, 3567.
- Walker, E. y A. Brown (2004), «What success factors are important to small business owners?», *International Small Business Journal*, 22, 6, págs. 577-594.

- Wynarczyk, P. y C. Renner (2006), «The gender gap in the scientific labour market. The case of science, engineering and technology-based SMEs in the UK», *Equal Opportunities International*, 25, 8, págs. 660-673.
- Yang, N., C.C. Chen, J. Choi e Y. Zou (2000), «Sources of work-family conflict: a sino-U.S. comparison of the efectos of work and family demands», *Academy of Management Journal*, 43, 1, págs. 113-123.

## Anexo 1

### Cuestionario IFREI

#### Políticas

Indique cuántos empleados de su empresa tienen acceso a estas ventajas:

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
Horario laboral flexible				
Trabajo a tiempo parcial				
Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana				
Jornada reducida a cambio de una reducción salarial				
Permiso por maternidad superior al que establece la ley (16 semanas)				
Permiso por paternidad superior al que establece la ley (2 días)				
Excedencia para cuidar de un familiar				
Calendario de vacaciones flexible				
Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar				
Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo				
Sustitución del personal que está de permiso				
Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo				
Posibilidad de trabajar desde casa				
Videoconferencia para reducir desplazamientos				
Asesoramiento profesional				
Asesoramiento personal/familiar				
Asesoramiento legal/ financiero/fiscal				
Formación sobre temas familiares				
Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia				
Formación en gestión del tiempo y estrés				
Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres				
Información sobre guarderías y colegios				
Centro de deportes				



## Anexo 1 (continuación)

Indique cuántos empleados de su empresa tienen acceso a estas ventajas:

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas				
Servicio de guardería (propio o subvencionado)				
Seguro de vida				
Seguro de accidente				
Asistencia sanitaria para familiares directos				
Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre				
Plan de jubilación				
Ticket o servicio de restaurante subvencionado				

Facilitadores

Cuántos directivos de su empresa . . .

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
Están sensibilizados respecto al equilibrio trabajo/familia				
Son ejemplo de conducta familiarmente responsable				

Indique una de las siguientes opciones:

	No están en la agenda	Fase inicial	Poco utilizadas	Muy utilizadas
Las políticas familiarmente responsables ...				
	<b>Ninguno</b>	<b>Eventual</b>	<b>Específico</b>	<b>Revisión anual</b>
Presupuesto para estas políticas				
	<b>De ningún modo</b>	<b>Comunicado oficial</b>	<b>Reunión de directivos</b>	<b>Reunión de toda la empresa</b>
Las iniciativas familiarmente responsables se difunden a través de ...				

	Nadie	Directivo o empleado a tiempo parcial	Directivo o empleado a tiempo completo	Un equipo
El responsable del proyecto empresa familiarmente responsable es ...				
	<b>No</b>	<b>Poco</b>	<b>Mucho</b>	<b>Total</b>
Apoyo del sindicato				

## Anexo 1 (continuación)

### Cultura

Indique una de las siguientes opciones:

	Nada	Un poco	Bastante	Totalmente
Se espera que los empleados se lleven trabajo a casa				
Rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar a la carrera de un empleado en su empresa				
Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar				
Se anima a los empleados a irse a casa pasada cierta hora				
Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal				
Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia				

### Resultados

Indique los dos problemas más relevantes para su empresa

Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica		Bajas por estrés	
Absentismo		Falta de compromiso de los empleados	
Dificultad para contratar empleados clave		Poca iniciativa por parte de los empleados	
Dificultad para conciliar trabajo y familia			

### Características de la empresa

Propiedad de la empresa

Privada

Pública

Sector

<input type="checkbox"/> Telecomunicaciones <input type="checkbox"/> Distribución y logística <input type="checkbox"/> Hostelería y restauración <input type="checkbox"/> Transporte <input type="checkbox"/> Publicidad y medios <input type="checkbox"/> Consultoría <input type="checkbox"/> Otros servicios para empresas <input type="checkbox"/> Banca, finanzas y seguros <input type="checkbox"/> Salud <input type="checkbox"/> Administración central y local <input type="checkbox"/> Enseñanza <input type="checkbox"/> Ocio	<input type="checkbox"/> Producción o distribución de energía o agua <input type="checkbox"/> Química, petróleo, gas, caucho y plásticos <input type="checkbox"/> Metalúrgico <input type="checkbox"/> Industria electrónica <input type="checkbox"/> Industria del software <input type="checkbox"/> Industria de automoción <input type="checkbox"/> Alimentos, bebidas y tabaco <input type="checkbox"/> Textil, calzado, confección, cuero <input type="checkbox"/> Madera, papel, artes gráficas <input type="checkbox"/> Construcción  Otros: .....
---	--

## Anexo 1 (continuación)

Número de empleados en España

De 250 a 500  De 501 a 1.000  De 1.001 a 5.000  Más de 5000

Porcentaje de mujeres en la plantilla

Menos del 25%  Del 25 al 50%  Del 50 al 75%  Más del 75%

Porcentaje de empleados con contrato temporales

Menos del 10%  Del 10 al 20%  Más del 20%

Si quiere recibir un informe o una invitación para la presentación de resultados y conclusiones del estudio, por favor, facilítenos los siguientes datos:

Nombre:

Cargo:

Nombre de la empresa:

Dirección:

Teléfono:

Fax:

Correo electrónico:

Cuestionario preparado por los profesores M<sup>a</sup> Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, como base de investigación. Junio de 2002. Revisado por el profesor Miguel Canela en enero de 2006. Copyright © 2002, IESE.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 27 de enero de 2006.

## Anexo 2

### Cuestionario Sigma Dos

Buenos días/tardes. La empresa **Sigma Dos** está realizando para la Consejería de Empleo de la Comunidad de Madrid un estudio sobre las políticas de conciliación de la vida laboral y personal que llevan a cabo las empresas madrileñas. Por este motivo solicitamos su colaboración. Su empresa ha sido seleccionada al azar mediante métodos aleatorios. Le garantizamos el absoluto anonimato y secreto de sus respuestas en el más estricto cumplimiento de las leyes sobre secreto estadístico y protección de datos personales. Las respuestas serán anónimas y utilizadas sólo para análisis estadísticos.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

**Contactar con:**

El responsable de recursos humanos o personal, o el equivalente según el tamaño y organización de la empresa (gerente, propietario, director, etc.).

**ACTIVIDAD:**

¿Cuál es la actividad principal a la que se dedica la empresa?

---

---

#### RAMA DE ACTIVIDAD

- Industria de alimentación, bebidas, tabaco, textil, confección, cuero, calzado, madera, corcho, edición y artes gráficas..... 1
- Industria extractiva, refino de petróleo, química, transformación de caucho, metalurgia, energía y agua..... 2
- Construcción de maquinaria, material eléctrico, material de transporte e industrias y manufacturas diversas..... 3
- Construcción ..... 4
- Comercio y hostelería ..... 5
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones ..... 6
- Intermediación financiera, actividades inmobiliarias y servicios sanitarios ..... 7
- Educación, actividades sanitarias y veterinarias, servicios sociales, otros servicios, actividades de los hogares y organizaciones ..... 8

## Anexo 2 (continuación)

### TAMAÑO:

¿Cuál es el número de trabajadores de su empresa en España?

- De 1 a 5 empleados..... 1
- De 6 a 19 empleados..... 2
- De 20 a 49 empleados ..... 3
- De 50 a 99 empleados ..... 4
- De 100 a 199 empleados ..... 5
- De 200 y más .....6

¿Y cuál es el número de trabajadores que tiene su empresa en la Comunidad de Madrid?

- De 1 a 5 empleados..... 1
- De 6 a 19 empleados..... 2
- De 20 a 49 empleados ..... 3
- De 50 a 99 empleados ..... 4
- De 100 a 199 empleados ..... 5
- De 200 y más .....6

**(ENTREVISTADOR LEER: Las preguntas que vamos a hacerle a continuación se refieren a la plantilla de su empresa en España)**

## Anexo 2 (continuación)

### POLITICAS

#### FLEXIBILIDAD: Flexibilidad horaria

P.1. La jornada tradicional de ocho horas diarias de trabajo en horario rígido puede flexibilizarse, bien disminuyendo el número de horas al inicio o bien flexibilizando las horas de inicio y final de la jornada. Dígame si cada una de las siguientes políticas de flexibilidad horaria están disponibles para toda la plantilla de su empresa, para más del 50% de ella, para menos del 50% o para nadie.

	DISPONIBILIDAD					No es aplicable al tipo de proceso o servicio que realizan
	Para nadie	Para menos del 50%	Para más del 50%	Para toda la plantilla		
<b>1. Horario laboral flexible</b> Los empleados deben trabajar 8 horas, pero pueden decidir ellos mismos a qué hora empezar y a qué hora marcharse de la empresa al final de la jornada .....	1	2	3	4	0	
<b>2. Trabajo a tiempo parcial</b> Los empleados pueden optar a un contrato en el que se acuerda una prestación de servicios inferior al 77% de la jornada a tiempo completo.....	1	2	3	4	0	
<b>3. Jornada laboral reducida</b> Los empleados pueden trabajar menos horas al día o a la semana si acceden a tener un sueldo proporcionalmente inferior.....	1	2	3	4	0	
<b>4. Banco de horas</b> Los empleados pueden trabajar más horas una semana y menos en otra en función de la carga de trabajo.....	1	2	3	4	0	

**Anexo 2 (continuación)**

<b>SOLO A LAS EMPRESAS QUE TIENEN DISPONIBLE EN ALGUNA MEDIDA, ALGUNA DE LAS POLITICAS ENUNCIADAS (CODIGOS 2, 3 O 4 EN AL MENOS UNA DE LAS POLITICAS DE FLEXIBILIDAD ENUNCIADAS EN P.1)</b>	
P2.	En una escala de 1 a 10, en la que 1 es nada satisfecho y 10 totalmente satisfecho, ¿cuál es el grado de satisfacción en su empresa con la política de flexibilidad laboral que está aplicando?
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 00. NS/NC

<b>SOLO A LAS EMPRESAS QUE NO TIENEN DISPONIBLE NINGUNA DE LAS POLITICAS ENUNCIADAS (CODIGO 1 EN TODAS LAS POLITICAS DE FLEXIBILIDAD ENUNCIADAS EN P.1)</b>	
P3.	¿Por qué motivos no aplican ninguna de estas políticas de flexibilidad horaria en su empresa?
	_____
	_____

## Anexo 2 (continuación)

### FLEXIBILIDAD: Flexibilidad de permisos

P4. La flexibilidad de permisos facilita una atención más prolongada a las demandas familiares. Dígame si cada una de las siguientes políticas de flexibilidad de permisos están disponibles para toda la plantilla de su empresa, para más del 50% de ella, para menos del 50% o para nadie.

	DISPONIBILIDAD				
	Para nadie	Para menos del 50%	Para más del 50%	Para toda la plantilla	No es aplicable al tipo de proceso o servicio que realizan
<b>1. Excedencia para cuidar a hijos o progenitores dependientes</b> Los padres pueden acogerse a una excedencia durante un período acordado para cuidar a sus hijos preescolares, enfermos o discapacitados y/o a sus progenitores, si renuncian a su sueldo durante ese período, quedando garantizado su antiguo puesto de trabajo cuando regresen de su excedencia.....	1	2	3	4	0
<b>2. Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas</b> Los empleados –siempre después de consultarlo con su superior directo– pueden tomar fácilmente unos días de permiso a cuenta de días de vacaciones .....	1	2	3	4	0



**Anexo 2 (continuación)**

<b>SOLO A LAS EMPRESAS QUE TIENEN DISPONIBLE EN ALGUNA MEDIDA, ALGUNA DE LAS POLITICAS ENUNCIADAS (CODIGOS 2, 3 0 4 EN AL MENOS UNA DE LAS POLITICAS DE FLEXIBILIDAD ENUNCIADAS EN P.4)</b>	
P5.	En una escala de 1 a 10, en la que 1 es nada satisfecho y 10 totalmente satisfecho, ¿cuál es el grado de satisfacción en su empresa con las políticas de flexibilidad de permisos que está aplicando?
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 00. NS/NC

<b>SOLO A LAS EMPRESAS QUE NO TIENEN DISPONIBLE NINGUNA DE LAS POLITICAS ENUNCIADAS (CODIGO 1 EN TODAS LAS POLITICAS DE FLEXIBILIDAD ENUNCIADAS EN P.4)</b>	
P6.	¿Por qué motivos no aplican ninguna de estas políticas de flexibilidad de permiso en su empresa?
	_____
	_____

## Anexo 2 (continuación)

### FLEXIBILIDAD: Flexibilidad de espacio

P7. La posibilidad de trabajar desde casa gracias a las nuevas tecnologías de la información rompe la dinámica de la cultura de horas de presencia en la empresa, e inaugura una nueva forma de trabajo más relacionada con la consecución de objetivos. Dígame si cada una de las siguientes políticas de flexibilidad de espacio están disponibles para toda la plantilla de su empresa, para más del 50% de ella, para menos del 50% o para nadie.

	DISPONIBILIDAD					No es aplicable al tipo de proceso o servicio que realizan
	Para nadie	Para menos del 50%	Para más del 50%	Para toda la plantilla		
<b>1. Trabajo a distancia</b> Los empleados pueden ocasionalmente trabajar a distancia para evitar largos desplazamientos o atascos al ir y volver del trabajo.....	1	2	3	4	0	
<b>2. Teledespacho</b> La empresa provee al empleado de la infraestructura necesaria (ordenador, conexión a Internet) para que pueda trabajar desde su casa.....	1	2	3	4	0	

**Anexo 2 (continuación)**

<b>SOLO A LAS EMPRESAS QUE TIENEN DISPONIBLE EN ALGUNA MEDIDA, ALGUNA DE LAS POLITICAS ENUNCIADAS (CODIGOS 2, 3 0 4 EN AL MENOS UNA DE LAS POLITICAS DE FLEXIBILIDAD ENUNCIADAS EN P.7)</b>	
P8.	En una escala de 1 a 10, en la que 1 es nada satisfecho y 10 totalmente satisfecho, ¿cuál es el grado de satisfacción en su empresa con las políticas de flexibilidad de espacio que está aplicando?
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 00. NS/NC

<b>SOLO A LAS EMPRESAS QUE NO TIENEN DISPONIBLE NINGUNA DE LAS POLITICAS ENUNCIADAS (CODIGO 1 EN TODAS LAS POLITICAS DE FLEXIBILIDAD ENUNCIADAS EN P.7)</b>	
P9.	¿Por qué motivos no aplican ninguna de estas políticas de flexibilidad de espacio en su empresa?
	_____
	_____

## Anexo 2 (continuación)

A TODOS

P10. ¿En qué medida está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones?

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	No corresponde	NS/NC
Su empresa continuará implantando <b>nuevas medidas</b> de flexibilidad .....	1	2	3	4	5	9	0
Su empresa tiene previsto ampliar la disponibilidad de las medidas de flexibilidad que aplica a un mayor número de trabajadores de su plantilla.....	1	2	3	4	5	9	0
Aunque actualmente su empresa no aplica políticas de flexibilidad, le parecen interesantes y piensa hacerlo.....	1	2	3	4	5	9	0
Desde su empresa se recomienda a otras la aplicación de políticas de flexibilidad.....	1	2	3	4	5	9	0

## Anexo 2 (continuación)

### APOYO O ASESORAMIENTO PERSONAL: Servicios de asesoramiento (interno o externo)

P11. Los servicios de apoyo personal tratan de dar asesoramiento al empleado para equilibrar trabajo y familia. Dígame si cada una de las siguientes políticas de asesoramiento personal están disponibles para toda la plantilla de su empresa, para más del 50% de ella, para menos del 50% o para nadie.

	DISPONIBILIDAD					No es aplicable al tipo de proceso o servicio que realizan
	Para nadie	Para menos del 50%	Para más del 50%	Para toda la plantilla		
<b>1. Asesoramiento de la trayectoria profesional, personal y familiar</b> Para cuestiones relacionadas no sólo con la trayectoria profesional, sino también personal y familiar (ofrecido por el jefe directo, una persona de recursos humanos o una empresa externa) .....	1	2	3	4		0
<b>2. Asesoramiento psicológico/familiar</b> Para problemas sociales/psicológicos (por ejemplo, separación, hijos con problemas de aprendizaje, droga, estrés). Ofrecido por el servicio médico de empresa o subcontratado con una empresa externa .....	1	2	3	4		0
<b>3. Asistencia para expatriados</b> Para las familias de empleados inmigrantes o emigrantes .....	1	2	3	4		0

## Anexo 2 (continuación)

### APOYO O ASESORAMIENTO PROFESIONAL: Formación y desarrollo (interno o externo)

P12. Los servicios de apoyo profesional tratan de capacitar al empleado con formación específica para equilibrar trabajo y familia. Dígame si cada una de las siguientes políticas de formación y desarrollo están disponibles para toda la plantilla de su empresa, para más del 50% de ella, para menos del 50% o para nadie.

	DISPONIBILIDAD				
	Para nadie	Para menos del 50%	Para más del 50%	Para toda la plantilla	No es aplicable al tipo de proceso o servicio que realizan
<b>1. Gestión del tiempo</b> Cursos que ayudan a los empleados a organizarse mejor.....	1	2	3	4	0
<b>2. Gestión del estrés</b> Cursos que ayudan a los empleados a descubrir las fuentes de su estrés y a adoptar técnicas de resolución de problemas.....	1	2	3	4	0
<b>3. Gestión de flexibilidad</b> Cursos sobre cómo conciliar la vida laboral, familiar y personal.....	1	2	3	4	0
<b>4. Cursos de formación del empleado</b> Cursos que forman al empleado en diferentes áreas (informática, idiomas, prevención de riesgos laborales...) .....	1	2	3	4	0

## Anexo 2 (continuación)

**SERVICIOS:** Para el cuidado de familiares (dentro o fuera de la empresa)

- P13. Los servicios para el cuidado de familiares contemplan diferentes tipos de servicios que reducen la carga del empleado fuera de la empresa. Dígame si cada una de las siguientes políticas para el cuidado de familiares están disponibles para toda la plantilla de su empresa, para más del 50% de ella, para menos del 50% o para nadie.

	DISPONIBILIDAD				
	Para nadie	Para menos del 50%	Para más del 50%	Para toda la plantilla	No es aplicable al tipo de proceso o servicio que realizan
<b>1. Cuidado de niños pequeños</b> Servicios que facilitan el cuidado de los hijos de los empleados de la empresa .....	1	2	3	4	0
<b>2. Cuidado de personas dependientes</b> Servicios que facilitan el cuidado de personas dependientes a cargo de los empleados de la empresa .....	1	2	3	4	0

## Anexo 2 (continuación)

### A EMPRESAS DE 50 Y MAS EMPLEADOS

**FACILITADORES** (son todos aquellos elementos que pueden facilitar la puesta en práctica de las políticas de los apartados anteriores, tales como liderazgo por parte de los directivos y la comunicación de las políticas dentro de la empresa).

#### LIDERAZGO

**(ENTREVISTADOR LEER:** Tan importante como la existencia de cada política es la actitud del directivo yendo por delante en la sensibilización, implantación de las políticas y vivencia personal de las políticas.)

P14a. ¿En qué medida la dirección está sensibilizada respecto al equilibrio entre trabajo y familia?

- Prácticamente ningún directivo es consciente del problema..... 1
- Algunos directivos reconocen la importancia de equilibrar el trabajo y la familia, pero no son conscientes de la necesidad de diseñar políticas adecuadas ..... 2
- Algunos directivos reconocen la importancia de equilibrar el trabajo y la familia y son conscientes de la necesidad de diseñar políticas adecuadas ..... 3
- Gran parte de los directivos de la empresa son conscientes de la necesidad de diseñar este tipo de políticas..... 4

P14b. ¿Son los directivos de la organización un ejemplo para el resto de los empleados? ¿Son familiarmente responsables? (por ejemplo, buscando ellos mismos un buen equilibrio entre trabajo y familia y utilizando las políticas y prácticas de conciliación).

- No, la mayoría de los directivos de la empresa no ponen en práctica esta cultura; al contrario, muchas veces son malos ejemplos..... 1
- Sólo una minoría de ejecutivos muestra un cierto grado de ejemplaridad, el resto de la compañía aún no lleva a la práctica este cambio de mentalidad..... 2
- La mayoría de los directivos son un ejemplo real para el resto de la organización, utilizando y haciendo uso de las diversas políticas y prácticas, como horarios flexibles, permisos u otras ..... 3
- La mayoría de los directivos y supervisores viven, promueven y animan a sus empleados a mantener el respeto por la familia como un valor integral de la cultura de la empresa ..... 4



## Anexo 2 (continuación)

### ESTRATEGIA

(ENTREVISTADOR LEER: Un programa de conciliación es generalmente el resultado de un proceso de cambio lento, a través del cual el tema de conciliación se convierte en una cuestión estratégica que aparece en la agenda del departamento de personal o del comité de dirección).

- P15a. ¿En qué fase se encuentra su empresa en el diseño e implantación de políticas familiarmente responsables?
- El desarrollo de iniciativas familiarmente responsables no está en la agenda de la compañía..... 1
  - El tema ya forma parte de la agenda, pero sólo se han elaborado algunas políticas..... 2
  - Se han elaborado e implantado diversas políticas de empresa, pero son muy poco utilizadas por los empleados..... 3
  - Se han elaborado e implantado diversas políticas de empresa, y constantemente se evalúa la implantación de nuevas iniciativas, y la utilización de ellas por parte de los empleados es alta..... 4
- P15b. ¿Se destina algún presupuesto de la compañía para el desarrollo de estas políticas/prácticas?
- No se designa ningún presupuesto ..... 1
  - Se dedican recursos al estudio y el diseño de políticas de conciliación trabajo-familia para una parte de la empresa (departamento, colectivo...) ..... 2
  - Se ha destinado un presupuesto específico para la conciliación trabajo-familia en toda la empresa..... 3
  - Cada año, el presupuesto considera los recursos suficientes para impulsar nuevas políticas/prácticas familiarmente responsables ..... 4

## Anexo 2 (continuación)

### COMUNICACION

(ENTREVISTADOR LEER: Mientras que las políticas de flexibilidad pueden tener o no como objetivo la conciliación trabajo y familia, un programa de conciliación tiene claramente este objetivo. Es por tanto un esfuerzo sistemático, formalizado y comunicado a todos los empleados, que la dirección de la empresa anuncia y apoya públicamente.)

P15a. ¿Cómo se dan a conocer a los empleados las distintas iniciativas de flexibilidad para la conciliación?

- No se realiza ningún proceso informativo especial..... 1
- Por medio de una comunicación oficial de la dirección, a través de algún canal interno (tablón de anuncios, intranet, correo electrónico, otros...)..... 2
- Se realizan sesiones informativas sobre las políticas de conciliación solamente para los directivos/supervisores..... 3
- Se realizan sesiones informativas sobre las políticas de conciliación para todos los empleados de la organización..... 4

P15b. ¿En qué medida el equilibrio entre trabajo y familia se ha incorporado en la comunicación externa de la empresa?

- De ninguna forma, es más bien un punto débil de la empresa..... 1
- Solamente algunos directivos hablan sobre el tema con personas externas a la empresa..... 2
- La mayoría de los directivos se sienten cómodos comunicando con todo el entorno externo que la conciliación se promueve en la empresa..... 3
- La conciliación de la vida personal, familiar y profesional es tan importante que en la comunicación externa se comunica a menudo como un punto fuerte de la empresa..... 4

## Anexo 2 (continuación)

### RESPONSABILIDAD

(ENTREVISTADOR LEER: Las políticas formales no son suficientes para crear un entorno compatible con la familia. Varios estudios han demostrado que la cultura de la empresa, y en concreto la actitud de los directivos, juegan un papel muy importante, porque ellos son quienes deciden qué políticas de conciliación se llegan a poner en marcha y cómo se aplican día a día.)

P17a. ¿Cuáles serían las consecuencias para un directivo o supervisor que fuera en contra del programa de políticas de conciliación?

- Ninguna. Al contrario, probablemente este directivo saldría ganando ..... 1
- Quizás este directivo no esté de acuerdo con dichas políticas; se le recomendaría seguirlas ..... 2
- Este directivo recibiría un mensaje claro y contundente que tiene que adaptar su comportamiento a las políticas de la empresa si no quiere comprometer su futuro ..... 3
- Además de recibir una advertencia, este directivo sería penalizado por su comportamiento ..... 4

P17b. ¿Quién es el responsable del proyecto empresa familiarmente responsable?

- Nadie ..... 1
- Algún directivo o empleado destina parte de su tiempo a liderar/coordinar el tema ..... 2
- Se han asignado las funciones de coordinación de las iniciativas de conciliación trabajo-familia a un empleado o equipo concreto ..... 3
- Además de responsabilidades formales, hay iniciativas informales y espontáneas por parte de los empleados para impulsar el proyecto ..... 4

## Anexo 2 (continuación)

### A EMPRESAS DE MENOS DE 50 EMPLEADOS

**FACILITADORES** (son todos aquellos elementos que pueden facilitar la puesta en práctica de las políticas de los apartados anteriores, tales como liderazgo por parte de los directivos y la comunicación de las políticas dentro de la empresa).

#### LIDERAZGO

**(ENTREVISTADOR LEER:** Tan importante como la existencia de cada política es si es la actitud del directivo yendo por delante en la sensibilización, implantación de las políticas y vivencia personal de las políticas.)

P18a. ¿En qué medida la dirección (gerente, jefe, responsable) está sensibilizada respecto al equilibrio entre trabajo y familia?

- Nada..... 1
- Algo..... 2
- Mucho ..... 3

P18b. ¿La dirección de la empresa (gerente, jefe, responsable) es un ejemplo para el resto de los empleados a la hora de ser familiarmente responsable?  
¿Vive él o ella personalmente las medidas de conciliación existentes en la empresa?

- Nada..... 1
- Algo..... 2
- Mucho ..... 3

## Anexo 2 (continuación)

### ESTRATEGIA

(ENTREVISTADOR LEER: Un programa de conciliación es generalmente el resultado de un proceso de cambio lento, a través del cual el tema de conciliación se convierte en una cuestión estratégica que aparece en la agenda del departamento de personal o del comité de dirección.)

- P19. La dirección de la empresa, ¿está convencida de que las políticas de conciliación trabajo y familia son necesarias dentro de la estrategia competitiva de la empresa?
- Nada..... 1  
Algo..... 2  
Mucho..... 3

### COMUNICACION

(ENTREVISTADOR LEER: Mientras que las políticas de flexibilidad pueden tener o no como objetivo la conciliación trabajo y familia, un programa de conciliación tiene claramente este objetivo. Es por tanto un esfuerzo sistemático, formalizado y comunicado a todos los empleados, que la dirección de la empresa anuncia y apoya públicamente.)

- P20. ¿La empresa da a conocer a los empleados las distintas iniciativas familiarmente responsables?

Nada..... 1  
Algo..... 2  
Mucho..... 3

### RESPONSABILIDAD

(ENTREVISTADOR LEER: Las políticas formales no son suficientes para crear un entorno compatible con la familia. Varios estudios han demostrado que la cultura de empresa, y en concreto la actitud de los directivos, juegan un papel muy importante, porque ellos son quienes deciden qué políticas de conciliación se llegan a poner en marcha y cómo se aplican día a día.)

- P21. ¿Quién es el responsable en la empresa de impulsar el concepto de empresa familiarmente responsable?

Nadie..... 1  
Algún responsable o empleado..... 2  
El gerente, el encargado o jefe..... 3

## Anexo 2 (continuación)

### A TODAS LAS EMPRESAS

### CULTURA

### FRENOS

22. La dedicación horaria como sinónimo de compromiso y productividad es uno de los frenos que impiden alcanzar un verdadero clima y cultura proconciliación. Dígame con qué frecuencia se producen en su empresa las siguientes situaciones.

	Nunca/En absoluto	Muy pocas veces/Muy poco	De vez en cuando/Algo	A menudo/Mucho	Totalmente/Siempre	No es aplicable
Para progresar en esta empresa se espera que los empleados trabajen más horas a la semana de las estipuladas contractualmente, ya sea en la empresa o en casa .....	1	2	3	4	5	0
Los empleados que utilizan políticas de flexibilidad y conciliación (por ejemplo, jornada reducida, trabajo a tiempo parcial), están considerados como menos comprometidos con la empresa que los empleados que no las utilizan .....	1	2	3	4	5	0
A muchos empleados les molesta que otros empleados en esta organización tomen permisos largos para cuidar a hijos recién nacidos o adoptados .....	1	2	3	4	5	0
En esta empresa existe una cultura de adición al trabajo y, por tanto, quedarse hasta tarde se percibe como algo positivo, que se espera implícitamente y se fomenta (incluso es una señal/condición para la promoción interna) .....	1	2	3	4	5	0
<b>SOLO A EMPRESAS DE 50 Y MAS EMPLEADOS</b> Las carreras en la empresa están concebidas como carreras internacionales/multinacionales, por lo que se espera que un empleado cambie de lugar geográfico en función de las exigencias de su trabajo...	1	2	3	4	5	0

## Anexo 2 (continuación)

### IMPULSORES

#### SOLO A EMPRESAS DE 50 Y MAS EMPLEADOS

23. Las políticas formales no son suficientes para crear un entorno flexible que facilite la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Son necesarias también algunas prácticas que faciliten el cambio cultural hacia la conciliación. Dígame con qué frecuencia se producen en su empresa las siguientes actuaciones.

	Nunca/En absoluto	Muy pocas veces/Muy poco	De vez en cuando/Algo	A menudo/Mucho	Totalmente/Siempre	No es aplicable
En su organización se permite a los familiares de los trabajadores acercarse al entorno cotidiano del empleado, ver cuál es su ambiente de trabajo y conocer a sus compañeros .....	1	2	3	4	5	0
En esta empresa se anima a los empleados a marcharse a casa pasada cierta hora .....	1	2	3	4	5	0
En esta empresa existen evaluaciones personalizadas y diferentes trayectorias profesionales que tienen en cuenta la situación particular/familiar del empleado .....	1	2	3	4	5	0
Los directivos animan a los supervisores a tener en cuenta las preocupaciones familiares y personales de los empleados .....	1	2	3	4	5	0
En esta empresa existe una cultura de <i>coaching</i> y desarrollo profesional basada en la confianza, en la competencia y en el potencial de autonomía del empleado .....	1	2	3	4	5	0

## Anexo 2 (continuación)

### SOLO A EMPRESAS DE MENOS DE 50 EMPLEADOS

24. Las políticas formales no son suficientes para crear un entorno flexible que facilite la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Son necesarias también algunas prácticas que faciliten el cambio cultural hacia la conciliación. Dígame con qué frecuencia se producen en su empresa las siguientes actuaciones.

	Nunca/En absoluto	Muy pocas veces/Muy poco	De vez en cuando/Algo	A menudo/Mucho	Totalmente/Siempre	No es aplicable
La familia del empleado conoce el centro de trabajo y a sus compañeros.....	1	2	3	4	5	0
En esta empresa se anima a los empleados a marcharse a casa pasada cierta hora.....	1	2	3	4	5	0
En esta empresa se adapta el puesto de trabajo teniendo en cuenta la situación particular/familiar del empleado .....	1	2	3	4	5	0
En esta empresa existe una cultura de desarrollo profesional basada en la confianza, en la competencia y en el potencial de autonomía del empleado .....	1	2	3	4	5	0



## Anexo 2 (continuación)

### EL PAPEL DE LA ADMINISTRACION

P25. ¿Cree usted que desde la Administración pública se deben impulsar políticas familiarmente responsables en la empresa?

- Sí..... 1  
 No ..... 2  
 N.S./N.C. .... 0

P26. Respecto de cada una de las siguientes Administraciones públicas, dígame si cree que están jugando este papel correctamente.

	SÍ	NO
El gobierno central .....	1	2
La Administración autonómica.....	1	2
La Administración local .....	1	2

P27. ¿Qué Administración cree usted que tiene mayor responsabilidad en el desarrollo de estas políticas?

El gobierno central.....	1
La Comunidad de Madrid.....	2
Los Ayuntamientos.....	3

P28. ¿Qué Administración cree usted que está facilitando más a las empresas la implantación de estas políticas?

El gobierno central.....	1
La Comunidad de Madrid.....	2
Los Ayuntamientos.....	3

## Anexo 2 (continuación)

### DATOS DE LA EMPRESA

Tomando como base la plantilla de su empresa hace un año, a fecha de hoy, ¿qué porcentaje de altas se han producido?

\_\_\_\_\_ %

¿Y qué porcentaje de bajas?

\_\_\_\_\_ %

Antigüedad de la empresa:

- Más de 30 años.....1
- De 20 a 30 años.....2
- De 10 a 20 años.....3
- De 5 a 10 años.....4
- Menos de 5 años.....5
- NS/NC.....0

¿Forma parte de un grupo de empresas?

Sí.....1 →

¿De qué nacionalidad?

Española.....1

Extranjera.....2

¿La toma de decisiones sobre política de recursos humanos...?

Está centralizada.....1

Es autónoma.....2

No.....2

## Anexo 2 (continuación)

### DATOS DEL QUE RESPONDE EL CUESTIONARIO

Nombre: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Número de hijos: \_\_\_\_\_

Personas a su cargo: \_\_\_\_\_

## Anexo 3

Cuestionarios Sigma Dos adaptado a la estructura IFREI

### Políticas

Indique cuántos empleados de su empresa tienen acceso a estas ventajas:

	<b>Ninguno</b>	<b>Algunos</b>	<b>La mayoría</b>	<b>Todos</b>
Horario laboral flexible				
Trabajo a tiempo parcial				
Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana				
Jornada reducida a cambio de una reducción salarial				
Excedencia para cuidar de un familiar				
Calendario de vacaciones flexible				
Posibilidad de trabajar desde casa				
Videoconferencia para reducir desplazamientos				
Asesoramiento profesional				
Asesoramiento personal/familiar				
Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia				
Formación en gestión del tiempo y estrés				
Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas				
Servicio de guardería (propio o subvencionado)				

### Facilitadores

Cuántos directivos de su empresa . . .

	<b>Ninguno</b>	<b>Algunos</b>	<b>La mayoría</b>	<b>Todos</b>
Están sensibilizados respecto al equilibrio trabajo/familia				
Son ejemplo de conducta familiarmente responsable				

## Anexo 3 (continuación)

Indique una de las siguientes opciones:

	No están en la agenda	Fase inicial	Poco utilizadas	Muy utilizadas
Las políticas familiarmente responsables ...				
	<b>Ninguno</b>	<b>Eventual</b>	<b>Específico</b>	<b>Revisión anual</b>
Presupuesto para estas políticas				
	<b>De ningún modo</b>	<b>Comunicado oficial</b>	<b>Reunión de directivos</b>	<b>Reunión de toda la empresa</b>
Las iniciativas familiarmente responsables se difunden a través de ...				
	<b>Nadie</b>	<b>Directivo o empleado a tiempo parcial</b>	<b>Directivo o empleado a tiempo completo</b>	<b>Un equipo</b>
El responsable del proyecto empresa familiarmente responsable es ...				

## Cultura

Indique una de las siguientes opciones:

	Nada	Un poco	Bastante	Totalmente
Se espera que los empleados se lleven trabajo a casa				
Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar				
Se anima a los empleados a irse a casa pasada cierta hora				
Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal				

## Anexo 3 (continuación)

### Características de la empresa

#### Sector

<input type="checkbox"/> Telecomunicaciones	<input type="checkbox"/> Producción o distribución de energía o agua
<input type="checkbox"/> Distribución y logística	<input type="checkbox"/> Química, petróleo, gas, caucho y plásticos
<input type="checkbox"/> Hostelería y restauración	<input type="checkbox"/> Metalúrgico
<input type="checkbox"/> Transporte	<input type="checkbox"/> Industria electrónica
<input type="checkbox"/> Publicidad y medios	<input type="checkbox"/> Industria del software
<input type="checkbox"/> Consultoría	<input type="checkbox"/> Industria de automoción
<input type="checkbox"/> Otros servicios para empresas	<input type="checkbox"/> Alimentos, bebidas y tabaco
<input type="checkbox"/> Banca, finanzas y seguros	<input type="checkbox"/> Textil, calzado, confección, cuero
<input type="checkbox"/> Salud	<input type="checkbox"/> Madera, papel, artes gráficas
<input type="checkbox"/> Administración central y local	<input type="checkbox"/> Construcción
<input type="checkbox"/> Enseñanza	
<input type="checkbox"/> Ocio	Otros: .....

#### Número de empleados en España

De 1 a 5  De 6 a 19  De 20 a 49  De 50 a 99  De 100 a 199  Más de 200

Si quiere recibir un informe o una invitación para la presentación de resultados y conclusiones del estudio, por favor, facilítenos los siguientes datos:

Nombre:

Cargo:

Nombre de la empresa:

Dirección:

Teléfono:

Fax:

Correo electrónico: