

# CONCILIACIÓN EN LA PYME: UNA VENTAJA COMPETITIVA

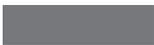
Innovación en gestión  
de recursos humanos

# AGRADECIMIENTOS

**D**eseamos trasladar nuestro agradecimiento a todas las personas que trabajan en pymes y que han colaborado con nosotros en la realización de la investigación que nos ha permitido entender mejor cómo a través de la innovación en la gestión de recursos humanos se puede generar valor económico y social mediante la mejora de la competitividad de la pyme y a la vez generar empleos de calidad.



# INDICE

	<b>4</b>	INTRODUCCIÓN
	<b>6</b>	CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL
	<b>9</b>	CONFLICTO ENTRE ROLES
	<b>11</b>	LA ESPIRAL DE CONFLICTO
	<b>13</b>	PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL
	<b>17</b>	CULTURA DE CONCILIACIÓN PAPEL CLAVE DEL GERENTE
	<b>19</b>	EFFECTOS POSITIVOS DE LA CONCILIACIÓN
	<b>22</b>	SATISFACCIÓN LABORAL

	<b>24</b>	COMPROMISO
	<b>26</b>	DESEO DE ABANDONAR LA EMPRESA
	<b>28</b>	DESEMPEÑO
	<b>30</b>	FALTA DE PERCEPCIÓN DE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN DISPONIBLES EN LA PYME: UNA AMENAZA PARA SU ÉXITO
	<b>33</b>	RECOMENDACIONES
	<b>45</b>	AUTORES
	<b>47</b>	BIBLIOGRAFÍA

# INNOVACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

## INTRODUCCIÓN

*Gestión de recursos humanos: "Proceso de atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo talentosa y enérgica para apoyar la misión, objetivos y estrategia de la empresa" (Schermerhorn, 2001).*

Todos asumimos que la innovación es una importante ventaja competitiva para la empresa, pero la mayoría lo enfoca únicamente como innovación tecnológica y no se da cuenta que innovar en la gestión de recursos humanos también proporciona, en ocasiones de forma más rápida y económica, ventajas competitivas.

La pequeña y mediana empresa<sup>1</sup> (pyme) tiene a su alcance la posibilidad de obtener mejores resultados empresariales mediante la adopción de algunas medidas innovadoras en la gestión de recursos humanos. Pero desgraciadamente, en la mayoría de las ocasiones no dispone de una gestión profesionalizada de recursos humanos, lo que le impide obtener ventajas competitivas a través de esta vía.

Algunas de las razones que explican la escasa atención que recibe la gestión de recursos humanos en la pyme pueden ser la falta de formación del gerente en la materia, el reducido tamaño de la empresa, las limitaciones organizativas y de recursos.

Sin embargo, a pesar de contar con esas limitaciones el gerente de la pyme suele tener una actitud más diligente en relación a los aspectos fiscales, financieros y legales de la empresa. Es decir, a pesar de no disponer de formación adecuada en materia de gestión económica y legal, sí que es consciente de la importancia que tiene para la empresa y no duda en

■ ■ La gestión de recursos humanos se considera fundamental para que las empresas adquieran ventajas competitivas ■ ■

■ ■ El potencial de desarrollo de la pyme dependerá sustancialmente de su capacidad para retener trabajadores cualificados y reducir los costes a través de mejoras en la productividad y eficiencia ■ ■

buscar un apoyo por parte de profesionales especializados en la materia.

Posiblemente, esta diferencia pueda deberse a que desde el entorno institucional, académico y profesional no se ha prestado la atención necesaria mediante la realización de suficientes estudios y establecimiento de mecanismos que hayan logrado transmitir al gerente de la pyme un conocimiento adecuado en gestión de recursos humanos que le proporcione una visión más completa sobre la importancia que tiene para el buen funcionamiento de la empresa.

Por tanto, y debido al importante papel que desempeñan las pymes a nivel económico y social en España<sup>2</sup> (99,88% de las empresas son pymes y proporcionan trabajo a 7.387.000 personas, es decir, generan el 63,9 % de los trabajos), se hace imprescindible que hagamos todo lo que esté en nuestra mano para que la pyme efectúe una correcta gestión de recursos humanos que le ayude no solo a ser competitiva, sino a sobrevivir.

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

<sup>1</sup> La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros. Extracto del artículo 2 del anexo de la Recomendación 2003/361/CE.

<sup>2</sup> Retrato de las PYME 2012. Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero del año 2011. INE.

**99,88 %**

de las empresas españolas son pymes

Las pymes generan el

**63,9 %**

de los trabajos de España

Pero lo cierto es que la mayoría de la investigación en gestión de recursos humanos se ha centrado en grandes empresas y realmente se conoce poco de lo que ocurre en la pyme en materia de conciliación.

Por ejemplo, entre los motivos más habituales que explican por qué las pymes no suelen ofrecer prácticas de conciliación a sus trabajadores tan a menudo como las grandes empresas<sup>3</sup> (nivel de formación del gerente, el coste percibido por la empresa, las limitaciones organizativas y de recursos de la pyme, mayor dependencia de otras empresas, ausencia de cultura de conciliación, etc.) figura el temor que muestra el gerente a introducirla debido a que percibe resultados ambiguos.

Por ese motivo, se necesita investigar más para confirmar la relación positiva entre las prácticas de conciliación y los resultados de las empresas si queremos que el gerente de la pyme tenga una actitud más positiva hacia su implantación.

Para cubrir ese vacío de conocimiento, en la Universidad Politécnica de Cartagena hemos realizado un trabajo de investigación que obtiene importantes e innovadores resultados relacionados con la conciliación de la vida laboral y personal

“ Los resultados confirman que una cultura de apoyo a la conciliación mejora la competitividad de la pyme ”

“ Sensibilizar y dar a conocer cómo la innovación en gestión de recursos humanos en la pyme genera valor económico y social a través de la mejora de la competitividad y la generación de empleos de calidad ”

y su contribución a la mejora de los resultados organizativos y financieros de la pyme.

Esta investigación ha sido galardonada con los siguientes premios;

-Premio Nacional de la Fundación Alares 2011, modalidad "profesores e investigadores", por las investigaciones realizadas en materia de conciliación de la vida laboral y familiar.

-Premio Internacional 2011: EMERALD/EFMD outstanding doctoral research award 2011. Premio a la mejor investigación en gestión de recursos humanos realizada entre los años 2008-2011.

Los resultados obtenidos nos han permitido hacer numerosas aportaciones innovadoras y valiosas en este ámbito de conocimiento, algunas de las cuales hemos reflejado en este documento con el objetivo de sensibilizar y dar a conocer a los gerentes y trabajadores de las pymes cómo mediante la innovación en la gestión de recursos humanos, como es el caso de las prácticas de conciliación, se genera valor económico y social a través de la mejora de su competitividad y la generación de empleos de calidad.

<sup>3</sup> Las grandes empresas están afectadas por la ley de igualdad de 2007 que incluye la regulación de prácticas de conciliación.

# CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL

# CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL

*"Capacidad de los individuos, con independencia de edad y género, de encontrar un ritmo de vida que les permita combinar su trabajo con otras responsabilidades, actividades o aspiraciones" (Felstead et al., 2002).*

Aunque en la actualidad continúa existiendo la percepción generalizada de que la conciliación de la vida laboral y personal está íntimamente ligada a la esfera familiar y más concretamente a la figura de la madre trabajadora, lo cierto es que esa idea es sumamente limitada.

“ ¿Quién suele ausentarse habitualmente del trabajo para llevar a su hijo al médico, el padre o la madre? ”

Esa asociación con el género femenino tiene un origen socio cultural que provoca que en un entorno familiar en el que ambos progenitores trabajan, la mujer tenga menos resistencia que el hombre a anteponer su rol de madre sobre su rol de trabajadora.

Es decir, ante una "negociación/reparto de tareas o responsabilidades familiares", por lo general el hombre es más reacio a asumir aquellas que entran en conflicto con su rol de trabajador, por lo que acaban recayendo sobre la mujer, poniéndose de mani-

“ ¿A quién llaman primero si por algún motivo hay que ir a recoger al hijo del colegio, al padre o la madre? ”

“ Ya no puedo seguir siendo voluntario en una ONG porque termino demasiado tarde de trabajar ”

fiesto la escasa equidad en la asunción de responsabilidades familiares entre hombres y mujeres.

Debido a que en un primer momento el mayor número de solicitudes para conciliar son realizadas por mujeres trabajadoras, el principal destinatario de tales medidas es la mujer trabajadora<sup>4</sup>, a la que se le asocia el rol de cuidar de los hijos y el hogar.

Y es por ese motivo por el que inicialmente el mayor número de medidas de conciliación de la vida laboral y personal ofertadas por las empresas tienen como objetivo el de apoyar a trabajadoras/es con hijos<sup>5</sup>.

Sin embargo, lo expuesto hasta ahora supone una gran limitación ya que una persona no necesita ser mujer, estar casado o tener hijos para desear o necesitar conciliar su vida laboral y personal, es decir, la conciliación debe estar orientada a toda clase de personas que desean combinar su trabajo y aspiraciones personales más satisfactoriamente, no solo las familiares<sup>6</sup>.

Además, limitar la posibilidad de conciliar la vida laboral y personal únicamente a una parte de los

“ Ojalá pudiera tener 4 días más de vacaciones, aunque no me los paguen ”

<sup>4</sup> Los términos "women-friendly" o "female-friendly" pueden encontrarse en la literatura haciendo referencia a empresas que implantan prácticas de conciliación de la vida laboral y personal "amistosas con las mujeres" (Chiu y Ng, 2001).

<sup>5</sup> Se denomina como "family friendly benefits" a las medidas orientadas a dar un mayor apoyo a los empleados que tienen responsabilidades familiares, especialmente aquellos que tienen hijos a su cargo (Allen, 2001; Behson, 2002) y "family friendly organizations" a las empresas que proporcionan este tipo de ayudas a las familias.

<sup>6</sup> Existen investigaciones innovadoras en conciliación que adoptan la perspectiva de centrarse en hombres (por ejemplo, Huges y Bozionelos, 2005), y trabajos que enfatizan la necesidad de desarrollar una cultura de la organización "amistosa con solteros" (Casper et al., 2007).

## “ Prefiero no tener vacaciones y que me las paguen ”

trabajadores puede resultar contraproducente para la empresa, ya que puede ser visto como un agravio comparativo por el resto de trabajadores que también tienen una vida fuera del trabajo y no pueden disfrutar de medidas beneficiosas para ellos.

De hecho, las necesidades de conciliación varían de una persona a otra (Lavoie, 2004), ya que cada trabajador tendrá necesidades de conciliación marcadas por sus circunstancias personales tal como motivaciones, horas de trabajo, tipo de trabajo, obligaciones familiares, edad, necesidades de dinero, aspiraciones profesionales, etc.

En este sentido, algunos trabajadores podrían preferir pasar más tiempo en el trabajo ya que están más interesados en ganar más dinero o porque consideran que podría ayudarle en su carrera profesional (Eikhof et al., 2007). Por tanto, de acuerdo con Lavoie (2004), las empresas deberían adaptar y ofrecer las medidas de conciliación a sus empleados en función de sus necesidades personales.

“ Como no tengo hijos no puedo solicitar una reducción de horas para dedicarme a terminar la carrera ”

“ Toda clase de individuos sin considerar su género, estado civil e hijos tiene derecho a conciliar ”



# CONFLICTO ENTRE ROLES

# CONFLICTO ENTRE ROLES\*

*"Interferencia (desequilibrio) que se produce entre el rol laboral y el rol personal que genera problemas o tensión en los individuos" (Greenhaus y Beutell, 1985; Moen et al., 2008; Mitchelson, 2009).*

**E**l rol laboral está relacionado con el tiempo que una persona ha de dedicar al cargo o función que desempeña en la empresa.

Por su parte el rol personal está asociado al tiempo dedicado a todas aquellas acciones que no tienen relación con el trabajo (ocio, vida social, descanso, familia, formación, compromiso social/voluntariado, etc.).

De manera que el conflicto entre roles se produce cuando, de manera continuada, una persona no puede compaginar de forma satisfactoria las actividades asociadas a su rol laboral y su rol personal.

Las consecuencias (De Luis et al., 2002; Macinnes, 2005) que ejerce el conflicto entre roles sobre la persona son siempre negativas y afectan tanto a su ámbito laboral como personal. Entre las más habituales destaca, un mayor nivel de estrés, menor desempeño en su puesto de trabajo, cansancio, irritabilidad, menor compromiso con la empresa, deseo de abandonar la empresa, problemas de convivencia en el trabajo y/o la familia, baja tasa de natalidad como consecuencia de posponer el matrimonio e hijos para poder consolidar la carrera profesional y/o no tener el número de hijos deseado por las dificultades de coordinar su cuidado con el trabajo.

Pueden existir diferentes tipos de conflicto, siendo los más habituales los recogidos en la siguiente tabla.

En España, porcentaje de la población que se ve afectada por el conflicto entre roles es cada vez más alto, y entre otras razones se debe al aumento en el número de las parejas de doble ingreso, mayor número de hogares monoparentales y deseo de disfrutar de una mayor calidad de vida familiar, ocio y vida social.

## TIPOS DE CONFLICTO

<b>BASADO EN EL TIEMPO</b>	Cuando el tiempo utilizado en una de las dos funciones (laboral o personal) impide destinar tiempo a la otra.
<b>BASADO EN LA TENSIÓN</b>	Cuando se dan altos niveles de tensión en el cumplimiento de uno de los roles, lo que a su vez afecta el desempeño o actitud en el otro rol.

Fuente: Elaboración propia a partir de Greenhaus y Beutell (1985)

“ El conflicto entre roles es el origen del problema ”

Además, existen algunos condicionantes que influyen en que algunas personas trabajadoras experimenten una mayor intensidad del conflicto entre roles, como son la existencia de personas dependientes (hijos, mayores, enfermos, vacaciones escolares) y la responsabilidad del cuidado del hogar y de la familia que tradicionalmente se le asigna a la mujer.

Aunque también existen otros factores que contribuyen a intensificar el nivel de conflicto entre roles y que afecta por igual tanto a trabajadores con hijos como sin hijos, como es el caso de jornadas de trabajo prolongadas y mal distribuidas o las escasas posibilidades de acogerse a trabajos a tiempo parcial (De Luis et al., 2002; Macinnes, 2005).

Debido a los efectos negativos que el conflicto entre roles tiene tanto para la empresa como para el trabajador, no es de extrañar que hoy en día entre las prácticas de recursos humanos más relevantes desde el punto de vista empresarial se encuentren las prácticas de conciliación de la vida laboral y personal.

“ Objetivo reducir el conflicto entre roles experimentado por los trabajadores y favorecer, por tanto, su conciliación ”

\* Optamos por emplear el término conflicto entre roles (laboral y personal) ya que el término conflicto laboral y familiar restringe el tiempo personal al cuidado de la familia, sin tener en consideración el tiempo personal que se puede dedicar a otras actividades como el ocio, descanso, formación, etc.

# LA ESPIRAL DE CONFLICTO

# LA ESPIRAL DE CONFLICTO

"El conflicto entre roles tiene dos direcciones que se retroalimentan", (Sánchez-Vidal et al., 2011)

Por un lado están los desequilibrios/interferencias que se sufren en el trabajo como consecuencia de la vida personal (vida personal → trabajo), y por otra parte se encuentran los desequilibrios/interferencias que se producen en la vida personal como consecuencia del trabajo (trabajo → vida personal).

■ Vida personal → Trabajo: la vida personal repercute en el trabajo ■

■ Trabajo → Vida personal: el trabajo repercute en la vida personal ■

## EJEMPLOS DE CONFLICTO

TIPO DE CONFLICTO	Ejemplo conflicto vida personal-trabajo	Ejemplo conflicto trabajo-vida personal
BASADO EN EL TIEMPO	Cuidar a un hijo enfermo hace que el empleado se ausente del trabajo.	Una jornada laboral muy prolongada impide al trabajador poder cumplir con sus obligaciones familiares o tener tiempo de ocio.
BASADO EN LA TENSIÓN	No dormir por la noche (ej. salida nocturna / bebé) hace que el trabajador esté agotado y no rinda adecuadamente en su puesto.	El estrés laboral hace que el trabajador esté más tenso e irritable en su casa.

Fuente: Elaboración propia.

Muchas personas tienden a pensar que el conflicto trabajo-vida personal tiene más efectos en el ámbito personal (ej. satisfacción familiar, vida conyugal) mientras que el conflicto vida personal-trabajo tiene mayores efectos en la empresa (ej. absentismo, deseo de abandonar la empresa, etc.).

■ El conflicto trabajo-vida personal no es un problema aislado de los individuos y de sus familias, sino que tiene efectos a nivel empresarial y, por tanto, el conflicto se debe gestionar desde la empresa para conseguir mejores resultados organizativos ■

Sin embargo, lo que ocurre en realidad es que el conflicto trabajo-vida personal del trabajador puede volver a tener repercusiones en la empresa, en una especie de efecto boomerang o espiral de conflicto, ya que el trabajador percibirá que el origen de su conflicto es el trabajo y, por esta razón, generará sentimientos negativos hacia el origen de su falta de bienestar personal.



# PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL

# PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL

*"Aquellas prácticas (que la empresa pone a disposición del trabajador) que mejoran la autonomía de los trabajadores en los procesos de coordinación e integración de los aspectos de la vida laboral y no laboral" (Felstead et al., 2002).*

Existen diferentes factores que influyen en la oferta de prácticas de conciliación que realizan las empresas, siendo algunos de ellos, el tamaño de empresa, perfil del gerente, preocupación que muestra la empresa por conseguir el compromiso de sus trabajadores, porcentaje de mujeres en plantilla, situación del mercado laboral, situación económica, etc.

En general, la oferta de prácticas de conciliación de la vida laboral y personal suele ser menos habitual en la pyme que en la gran empresa, y en caso de existir es más limitada.

■ Necesitaba cambiar el turno de vacaciones porque me correspondía estar con mis hijos, se lo comenté al gerente y encontramos una solución para no perjudicar a mis compañeros ■

A diferencia de la gran empresa donde existe una política de conciliación establecida, publicada e idéntica para todos los trabajadores, en la pyme existe flexibilidad para abordar las situaciones particulares y encontrar soluciones específicas.

■ En mi empresa no hay un catálogo de medidas de conciliación, cuando alguien necesita algo trata de llegar a un acuerdo con el gerente ■

## PRINCIPALES TIPOS DE PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN

PRÁCTICAS DE TIEMPO FLEXIBLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horario flexible.</li> <li>- Jornada continua / intensiva.</li> <li>- Horas anuales.</li> <li>- Créditos de horas.</li> <li>- Semanas comprimidas.</li> <li>- Vacaciones flexibles.</li> </ul>
PRÁCTICAS QUE PROPORCIONAN FLEXIBILIDAD ESPACIAL A LOS TRABAJADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teletrabajo.</li> <li>- Videoconferencias.</li> <li>- E-learning.</li> </ul>
REDUCCIÓN DE TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de jornada.</li> <li>- Trabajo a tiempo parcial.</li> <li>- Trabajo compartido.</li> </ul>
AUSENCIAS/EXCEDENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permisos de maternidad y paternidad por encima del periodo oficial.</li> <li>- Excedencias.</li> <li>- Periodos sabáticos.</li> <li>- Intercambio de sueldo por días libres o de vacaciones.</li> </ul>
OTROS SERVICIOS DE APOYO AL EMPLEADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información sobre centros de cuidado de ancianos.</li> <li>- Información sobre guarderías.</li> <li>- Servicios de guarderías o cuidado de ancianos (gratuitos o subvencionados).</li> <li>- Servicio doméstico (gratuito o subvencionado).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Esto es posible debido al tamaño de la pyme, que permite que la relación entre trabajador y gerente sea más frecuente y directa que en el caso de la gran empresa. Por lo que cuando existe un apoyo a la conciliación, éste suele ser informal y no está recogido en un documento.

Aunque existen más de cien tipos de prácticas de conciliación reconocidas, en la siguiente tabla se recoge de manera resumida las prácticas de conciliación más habituales que las empresas ponen a disposición de sus trabajadores.

### a) Prácticas de tiempo flexible:

Las empresas pueden aplicar este tipo de prácticas para que el trabajador que la utilice pueda coordinar de manera más satisfactoria sus responsabilidades laborales y personales.

1. Horario flexible. El trabajador dispone de autonomía para decidir cómo distribuir las horas de trabajo al día, cumpliendo con el total de horas estipulado en su contrato. No obstante, la empresa suele fijar un intervalo de horario donde el trabajador debe ocupar su puesto de trabajo y permanecer en la organización.

2. Jornada continua o intensiva. Permite establecer una jornada laboral de forma continuada y sin interrupciones.

3. Horas anuales. Se permite al trabajador disponer de cierta autonomía para distribuir las horas de trabajo a lo largo del año en lugar de establecer las horas diarias o semanales a realizar.

4. Créditos de horas. Se establece en la empresa la posibilidad de que el trabajador acumule horas de trabajo para un uso posterior de las mismas según sus propias necesidades.

5. Semana comprimida. Esta medida permite al trabajador realizar más horas durante unos días a la semana (por ejemplo, de lunes a jueves) a cambio de trabajar un día menos o media jornada menos en la semana laboral (ej. no trabajar los viernes por la tarde).

6. Programa de vacaciones flexible. El trabajador puede elegir a lo largo del año en qué momento quiere disfrutar de sus días de vacaciones.

### b) Prácticas que proporcionan flexibilidad espacial:

Se trata de prácticas que proporcionan flexibilidad espacial al trabajador y que tienen como objetivo mejorar la conciliación reduciendo la necesidad de recorrer grandes distancias hasta el centro de trabajo o de viajar por motivos laborales.

■ ■ Esta clasificación no está cerrada, es decir, cualquier acción será válida siempre que permita resolver/minorar el nivel de conflicto del trabajador y cuente con la conformidad de la empresa ■ ■



1. Teletrabajo. El teletrabajo permite al trabajador poder desempeñar sus tareas desde su casa. Se puede organizar para unas horas al día, varios días a la semana o teletrabajo a plena disponibilidad por parte del trabajador.

2. Videoconferencias. El trabajador puede ahorrarse desplazamientos gracias a las nuevas tecnologías. Por ejemplo, las videoconferencias permite realizar reuniones con clientes/trabajadores ubicados en distintos lugares geográficos sin necesidad de viajar a otras ciudades, países, etc.

3. E-learning. Es una medida que puede favorecer el acceso a la formación de los trabajadores sin necesidad de que estos tengan que desplazarse y con libertad de horarios.

#### c) Prácticas de reducción de tiempo de trabajo.

Son prácticas o medidas de conciliación que posibilitan al trabajador elegir trabajar menos horas a cambio de recibir menos salario.

1. Reducción de jornada bajo petición del trabajador. Permite al trabajador reducir las horas de dedicación a la empresa, con reducción proporcional del sueldo. Se deben de cumplir varios supuestos como encontrarse en periodo de lactancia (1 hora de reducción al día) o reducción de jornada por carga familiar (cuidado de hijos menores de 8 años o discapacitados).

2. Trabajo a tiempo parcial. Es el contrato de trabajo en el que se acuerda la prestación de servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año inferior a la jornada de un trabajador que tiene dedicación a tiempo completo en la organización.

#### d) Ausencias / excedencias.

Este tipo de prácticas permite al trabajador ausentarse del puesto trabajo durante un periodo de tiempo determinado, garantizándose que puede ocupar su puesto al regreso de su ausencia.

1. Permisos de maternidad o paternidad por encima del periodo oficial establecido por la ley. La empresa da la opción a los trabajadores y trabajadoras de ampliar su baja de paternidad/maternidad a cambio de la renuncia de su sueldo.

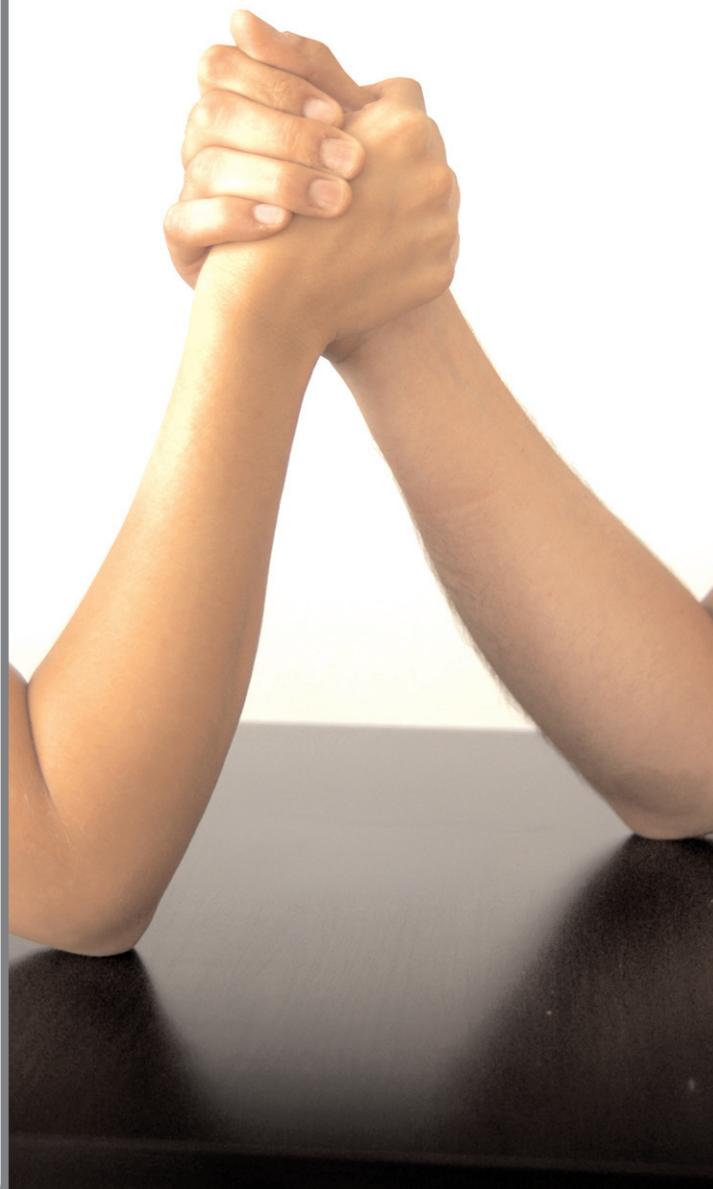
2. Excedencias con el objeto de cuidar niños, personas dependientes, etc.

3. Periodos sabáticos. Se trata de descansos profesionales que normalmente ofrece la empresa a trabajadores con una larga trayectoria y antigüedad en la empresa.

4. Intercambio de sueldo por un mayor periodo de vacaciones o días libres.

#### e) Otros servicios de apoyo al trabajador.

Se incluyen bajo este apartado prácticas de asesoramiento o información a los trabajadores para ayudarles en materia de conciliación (como información sobre guarderías o centros de cuidado de mayores), así como otros servicios de ayuda al trabajador como guarderías (gratuitas o subvencionadas) y asistencia doméstica (gratuita o subvencionada).



CULTURA DE  
CONCILIACIÓN  
PAPEL CLAVE  
DEL GERENTE

# CULTURA DE CONCILIACIÓN

## PAPEL CLAVE DEL GERENTE

*"Supuestos compartidos, creencias y valores con respecto a los que una organización apoya y valora la integración de la vida laboral y familiar de los trabajadores", (Thompson et al., 1999).*

El gerente de la pyme es el que determina la cultura que existe en la empresa, sobre su figura recae la decisión de implicarse y desarrollar una cultura de conciliación en su organización. Este proceso parte de su conocimiento y se extiende al resto de la empresa (Cegarra y Wensley, 2008).

El gerente es el que determina la cultura (normas y valores) que existe en la empresa y, por tanto, es el que debe tomar la decisión de implicarse y desarrollar una cultura de conciliación en la empresa



Si el gerente de una pyme tiene una actitud favorable hacia la conciliación entonces apoyará el uso de las prácticas de conciliación por parte de los trabajadores

Así pues, la cultura de conciliación en la empresa precisa del apoyo explícito del gerente, que entiende los problemas de conciliación que sufren sus trabajadores y se involucra activamente en buscar soluciones que reduzcan el nivel de conflicto entre roles del trabajador.

El cambio en las normas y valores de la organización (cultura) apoyadas por parte del gerente, facilita que los trabajadores participen activamente en el proceso, aceptando de buen grado modificar sus hábitos de trabajo y mostrando apoyo a aquellos compañeros que usan prácticas de conciliación.

En este contexto, un trabajador que necesita reducir la intensidad de su conflicto entre roles podrá solicitar al gerente buscar una práctica de conciliación adecuada sin temer que ello tenga consecuencias negativas para su carrera profesional, generar rechazo, malestar entre sus compañeros o generar conflictos internos.

Así pues, la implicación del gerente de la pyme es imprescindible, ya que su apoyo es fundamental para que las prácticas de conciliación se abran paso en la empresa y sean aplicadas correctamente<sup>7</sup>.

En la pyme, la existencia de una cultura favorable a la conciliación es determinante, ya que acceder a medidas de conciliación va a depender generalmente de una negociación individual entre la dirección y el trabajador de la empresa y, por tanto, el resultado de dicha negociación estará condicionada por la existencia o no de una cultura que apoye la conciliación.

<sup>7</sup> Thomas y Ganster, 1995; Perlow, 1997; Fryed, 1999; Tombari y Spinks, 1999; Poelmans, 2003; ManNeil, 2003; Renwick, 2003; O'Neill et al., 2009.

# EFECTOS POSITIVOS DE LA CONCILIACIÓN

# EFECTOS POSITIVOS DE LA CONCILIACIÓN

*"La disponibilidad efectiva de prácticas de conciliación en la empresa, generará efectos positivos tanto en el trabajador como en la empresa" (Cegarra et al., 2011).*

**A**l eliminar o reducir parte de los efectos negativos generados por el conflicto entre roles se logra una serie de efectos positivos para el trabajador que contribuyen a mejorar los resultados de la empresa en productividad, desempeño, beneficios, etc.

Esto se debe a que los individuos que perciben que sus empresas cuidan de su bienestar experimentan sentimientos positivos hacia la fuente de ese tratamiento beneficioso y, por tanto, incrementan su vinculación y lealtad hacia ellas<sup>8</sup>.

Así, cuando los trabajadores ven como desde la empresa se les apoya para mejorar sus situaciones personales, se genera una relación de intercambio por la que los trabajadores asumen la obligación de velar por los intereses de su empresa y contribuir en la medida de sus posibilidades en participar en la mejora de los resultados de la empresa (Setton et al., 1996). Es decir, los altos niveles de apoyo organizativo percibido crea obligaciones dentro de los individuos para corresponder a la empresa.

En relación a la conciliación, la actitud y comportamiento de los trabajadores será más positiva y responsable al comprobar como ante demandas realizadas para conciliar mejor su vida personal y laboral encuentra una respuesta positiva de la empresa y del entorno de trabajo. De esta manera los trabajadores se ven motivados para responder a la empresa y a sus compañeros dando un rendimiento mayor. Todo lo anterior, lleva a una mejora de los resultados internos organizativos.

Sin embargo, la mera implantación de prácticas de conciliación de la vida laboral y personal no garantiza que se obtengan resultados beneficiosos para el

■ La cultura de conciliación es el primer paso en la relación disponibilidad de prácticas de conciliación y mejora de resultados empresariales ■

■ Cuando en la empresa hay un apoyo real a la conciliación, mejoran los resultados organizativos ■

trabajador y la empresa. Hay un factor clave que influye de manera decisiva en alcanzar los efectos beneficiosos esperados, la existencia de una cultura de apoyo a la conciliación en la empresa.

Es fundamental que en la empresa exista una cultura organizativa que apoye la conciliación<sup>9</sup>. De no ser así, aunque los trabajadores puedan acceder a algunas prácticas de conciliación no las utilizarán por miedo a represalias o consecuencias negativas para sus carreras<sup>10</sup>, como por ejemplo, menos posibilidades de promoción, reducción de incentivos, no renovación de contrato, hostilidad de compañeros, aislamiento laboral y social, etc.

Es decir, la mera posibilidad de poder solicitar prácticas de conciliación de la vida laboral y personal en la empresa no es suficiente para que se reduzca el conflicto entre roles de los trabajadores y, por consiguiente, se obtengan resultados beneficiosos tanto para el trabajador como para la empresa.

En este sentido, el gerente es el que determina la cultura que existe en la empresa y, por tanto, es el que debe tomar la decisión de implicarse y desarrollar una cultura de conciliación en la empresa.

Así pues, el elemento fundamental que determina la

<sup>8</sup> Teoría del intercambio social (Thibaut y Kelley, 1959; Blau, 1964), la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960), el apoyo organizativo percibido (Rhoades y Eisenberger, 2002) y el contrato psicológico (Rousseau, 1989).

<sup>9</sup> Varios estudios han proporcionado pruebas de que cuando la cultura de una empresa es de apoyo hacia la conciliación de sus empleados, los trabajadores experimentan un menor conflicto entre roles (Thomas y Ganster, 1995; Thompson et al., 1999; Allen, 2001; Anderson et al., 2002; Batt y Valcour, 2003; Dikkers et al., 2004; Eby et al., 2005; Mauno et al., 2005; Thompson y Prottas, 2006). De hecho, Thomas y Ganster (1995) constataron que en una organización la mera existencia de medidas concretas de conciliación a las que los trabajadores tienen la posibilidad de acceder no suponia una reducción de su conflicto entre roles. En cambio, cuando sí existía una cultura de conciliación en la organización este efecto beneficioso sí se producía.

<sup>10</sup> Thompson et al., 1999; McDonald et al., 2007; O'Neil et al., 2009.

existencia de una cultura empresarial de apoyo a la conciliación de la vida laboral y personal en la pyme es la actitud (positiva o negativa) que el gerente muestre hacia la conciliación.

Si el gerente percibe que la conciliación repercute positivamente en los resultados empresariales entonces mostrará una actitud positiva hacia la conciliación, creando y fomentando una cultura de conciliación en la empresa.

Por el contrario, si percibe ambigüedad, que no repercute positivamente en los resultados, o que puede ser fuente de conflicto interno y/o generar mayor complejidad de gestión y coordinación de personal, entonces no estará dispuesto a atender las demandas de conciliación de los trabajadores y no fomentará la creación de una cultura favorable a la conciliación laboral y personal en la empresa.

En la siguiente tabla se indican algunos de los principales beneficios para las pymes con cultura de conciliación, derivados de proporcionar y fomentar el uso de prácticas de conciliación.

#### BENEFICIOS PARA LA PYME CON CULTURA DE CONCILIACIÓN

<b>MEJORA DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumenta satisfacción laboral.</li> <li>- Reduce el nivel de estrés.</li> <li>- Aumenta la motivación.</li> <li>- Mejora la percepción de los trabajadores (conscientes de que estas medidas no están disponibles en otras empresas).</li> <li>- Retiene a trabajadores (reduce el deseo de abandonar la empresa).</li> <li>- Atrae a nuevos trabajadores.</li> <li>- Mejora el compromiso con la empresa.</li> <li>- Mejora la lealtad hacia la empresa.</li> <li>- Mejora el desempeño del trabajador (mejora la calidad del trabajo).</li> <li>- Mejora la imagen pública de la empresa (certificación EFR -empresa familiarmente responsable- imagen corporativa positiva de la empresa).</li> <li>- Mejora de la productividad de la empresa.</li> <li>- Mejora la calidad del servicio/producto.</li> <li>- Mejora de los resultados empresariales.</li> </ul>
---	--

Cuando gerente comunica claramente su apoyo a la conciliación y su predisposición a buscar soluciones que reduzcan el conflicto de los trabajadores, entonces se obtendrá un mejor ajuste y adaptación entre las viejas y nuevas prácticas, lo que redundará posi-

vamente en la correcta implantación de una cultura de conciliación en la empresa.

A continuación se indican algunas mejoras que experimenta el trabajador que hace uso de prácticas en una empresa con cultura de conciliación.

#### BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES

<b>REDUCCIÓN CONFLICTO ENTRE ROLES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduce el nivel de estrés.</li> <li>- Aumenta calidad de vida.</li> <li>- Aumenta satisfacción laboral.</li> <li>- Aumenta la motivación.</li> </ul>
--	---

Los efectos positivos de algunas de las prácticas de conciliación suelen influir más favorablemente en las mujeres trabajadoras. Ello viene motivado por la mayor intensidad con la que sufren el conflicto entre roles, debido a que tradicionalmente se les otorga el papel de cuidado de los hijos y el hogar.

En la medida en la que las responsabilidades relacionadas con el cuidado de los hijos y del hogar sean compartidas de manera más equitativa entre ambas partes de la pareja, se reducirá progresivamente el mayor nivel de intensidad de conflicto entre roles que sufren las trabajadoras.

Aunque también es importante poner de manifiesto que aunque en la actualidad un trabajador no utilice las prácticas disponibles en su empresa, el simple hecho de saber que puede tener acceso efectivo a ellas cuando lo necesite es suficiente para ejercer alguno de los efectos positivos citados.

En los siguientes apartados, mostramos el efecto positivo que la cultura de conciliación en pymes tiene en cuatro variables fundamentales relacionadas con la gestión de los recursos humanos en la empresa y que influyen de manera directa en la capacidad competitiva de la empresa.

**La existencia de una cultura de conciliación es el factor fundamental para garantizar el efecto positivo de las prácticas sobre la empresa y sobre el comportamiento organizativo del trabajador (ej. motivación, satisfacción, desempeño, compromiso, etc.) y su uso**

<sup>11</sup> En su empresa existe una cultura de apoyo a la conciliación.

# SATISFACCIÓN LABORAL

# SATISFACCIÓN LABORAL

*"Respuesta emocional positiva al puesto de trabajo y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales de la persona" (Locke, 1984).*

■ ■ En las empresas donde hay cultura de conciliación los trabajadores experimentan mayor satisfacción laboral ■ ■

La gestión de recursos humanos contempla la satisfacción laboral como un objetivo a alcanzar, y sirve de indicador para evaluar si se está haciendo una correcta gestión.

La satisfacción laboral incluye características relacionadas con las tareas realizadas (condiciones de trabajo, sueldo, riesgo de perder el trabajo, oportunidades de promoción, etc.), por lo que la adopción de medidas que permitan mejorar algunas de estas condiciones ayudará a incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores.

Tal es el caso de la aplicación de prácticas de conciliación en una empresa en la que existe una cultura de conciliación, dado que su existencia permite a los trabajadores usar las prácticas de conciliación sin temor a ver afectadas sus oportunidades de promoción o perder el trabajo.

Además, aunque en este momento no estén disfrutando de alguna práctica, muchos trabajadores incrementarán su satisfacción laboral al constatar que forman parte de una empresa que se preocupa por su bienestar y que llegado el momento tendrán apoyo para encontrar una solución de conciliación adecuada a ellos.

Así pues, la satisfacción laboral influye positivamente en los resultados de la empresa a través de una mejora de la productividad, reducción del absentismo, aumento del desempeño de los trabajadores, reducción en la intención de dejar la empresa, incremento el compromiso del trabajador, etc.

■ ■ No me da pereza ir a mi puesto de trabajo, disfruto con lo que hago ■ ■

Por ejemplo, la satisfacción laboral permite a la empresa retener a trabajadores que desempeñan un papel o tarea clave en el mantenimiento y desarrollo de la ventaja competitiva de la empresa, contribuyendo en gran medida a la supervivencia de la misma.

Así pues, la retención de estos trabajadores debe constituir una prioridad para la empresa, por lo que llevar a cabo un seguimiento del nivel de satisfacción de estos trabajadores ayudará a la empresa a garantizar su continuidad.



COMPROMISO

# COMPROMISO

"Fuerza con la que un individuo se identifica con una organización en particular y su implicación en ella", (Mowday R.T., 1998).

Los trabajadores estarán más comprometidos con su empresa si existe cultura de conciliación

Una fuerza de trabajo comprometida con su empresa constituye una importante ventaja competitiva para la empresa e influye positivamente en los resultados empresariales.

El compromiso hacia la empresa hace que los trabajadores muestren una mejor actitud que se manifiesta de las siguientes maneras;

- 1.-Experimentan un sentimiento positivo hacia la empresa.
- 2.-Se muestran más leales y orgullosos de pertenecer a la empresa.
- 3.-Están dispuestos a esforzarse más por la empresa.

Los trabajadores son conscientes de que la mayoría de las empresas de su entorno no muestran un apoyo explícito a la conciliación de sus trabajadores, por tanto, valoran muy positivamente la cultura de conciliación que existe en su empresa y se sienten orgullosos de pertenecer a ella. Y por tanto harán todo lo que esté en su mano para contribuir a la buena marcha de la empresa que les proporciona el uso de prácticas de conciliación que les permiten tener mejor calidad de vida.

Trabajadores muy comprometidos con la empresa trabajan duro para conseguir los objetivos de la empresa

En mi empresa pueden contar conmigo, cuando sea y para lo que haga falta



Siempre estoy pensando en nuevas formas de hacer las cosas para contribuir a que la empresa mejore



# DESEO DE ABANDONAR LA EMPRESA

# DESEO DE ABANDONAR LA EMPRESA

"Probabilidad (subjetiva) de que una persona cambie voluntariamente de trabajo en un periodo de tiempo determinado". (Sousa-Poza&Henneberger, 2002).

- El trabajador experimenta un menor deseo de abandonar la empresa si puede hacer uso efectivo de las prácticas de conciliación ■

El conflicto experimentado por el trabajador implica un mayor deseo de abandonar la empresa, lo cual muestra la importancia que tiene el conflicto desde el punto de vista empresarial para la retención del talento.

Si los trabajadores experimentan un alto conflicto entre roles como consecuencia de su trabajo (jornada laboral, estrés, etc.) estarán deseando marcharse a otra empresa que les permita reducir su nivel de conflicto.

- No tengo vida, tan pronto encuentre un mejor trabajo me iré de la empresa. Aunque me paguen menos ■

Cuando esto sucede, puede producirse una importante pérdida de competitividad para la empresa asociada a la pérdida de conocimiento que se produce al marcharse trabajadores muy cualificados, costes asociados a las tareas y áreas desatendidas, coste de reclutamiento y selección de nuevos candidatos, formación de los nuevos trabajadores, bajo rendimiento experimentado por el nuevo trabajador hasta que no se adapta por completo, etc. (Gray et al., 1996).

Por el lado contrario, las empresas que proporcionan a sus trabajadores el acceso a prácticas de conciliación, que contribuyen a reducir su nivel de conflicto, no solo evitan la pérdida de competitividad antes mencionada, sino que además pueden ver incrementada su competitividad al atraer trabajado-



- No me veo trabajando aquí dentro de 5 años ■

res con talento de otras empresas en las que no pueden conciliar.

Es decir, una empresa con cultura de conciliación será muy atractiva para los trabajadores de otras empresas que podrán aportar nuevas ideas, conocimientos que ayudaran a mejorar la capacidad competitiva de la empresa.

# DESEMPEÑO

# DESEMPEÑO

*"Las actividades relacionadas con el trabajo que se espera que haga un trabajador y el grado en que las realiza de manera satisfactoria", (Business dictionary).*

■ ■ España tiene una de las menores tasas de productividad de Europa ■ ■

**M**ayor nivel de estrés, mayor cansancio, irritabilidad, etc., son algunas de las consecuencias negativas que el conflicto entre roles produce en el trabajador.

Si no se toman medidas que eliminen o alivien la intensidad del conflicto, finalmente terminará afectando al rendimiento del trabajador que se verá reducido. Por lo que afectará a la eficiencia empresarial en su conjunto.

■ ■ Acabo de empezar y ya estoy deseando irme a casa ■ ■

■ ■ Ojala que estos clientes se marchen ya ■ ■

■ ■ Espero que sea una tarde tranquila y no entre nadie en la tienda ■ ■

Por ejemplo, una persona muy estresada que se muestra irritable tiene mayores dificultades para trabajar bien en equipo. Si está cansado no se podrá concentrar lo suficiente para hacer un trabajo de calidad, terminar las tareas a tiempo o cumplir con los objetivos del trabajo. Por lo que finalmente su rendimiento en el trabajo se verá mermado y afectará negativamente a los resultados del área o departamento en el que realiza su función, lo que repercutirá negativamente a la competitividad de la empresa.

■ ■ El rendimiento de los trabajadores será mayor en empresas con cultura de conciliación que les facilitan reducir su conflicto entre roles a través del uso de prácticas de conciliación ■ ■



FALTA DE  
PERCEPCIÓN  
DE LAS  
MEDIDAS DE  
CONCILIACIÓN  
DISPONIBLES  
EN LA PYME:  
UNA AMENAZA  
PARA SU ÉXITO

# FALTA DE PERCEPCIÓN DE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN DISPONIBLES EN LA PYME: UNA AMENAZA PARA SU ÉXITO

*"La diferencia de percepción/conocimiento entre trabajadores y gerente en materia de conciliación conduce al fracaso en la implantación de prácticas de conciliación en la empresa", (Sánchez et al., 2012).*

■ Los gerentes indican que existe un alto nivel de disponibilidad de prácticas de conciliación, mientras que los trabajadores no conocen ese nivel de disponibilidad ■

**H**emos constatado que el gerente y los trabajadores suelen tener una percepción distinta sobre la disponibilidad de prácticas de conciliación en la empresa y la posibilidad de usarlas.

En este sentido, mientras que el gerente considera que existe un alto nivel de implantación de prácticas de conciliación, los trabajadores lo consideran muy escaso.

En general la existencia de diferentes perspectivas o interpretaciones de un determinado conocimiento suele tener consecuencias negativas para la empresa.

Por lo que respecta a la conciliación, no se pondrán obtener los resultados beneficiosos de la conciliación (tanto para la empresa como para el trabajador) debido a que los trabajadores no son conscientes de las medidas que tienen a su disposición y no las usarán.

Por tanto, la diferencia de percepción/conocimiento entre trabajadores y gerente en materia de conciliación puede ser la causa del fracaso en la implantación de prácticas de conciliación en la empresa, lo que evitará lograr los beneficios esperados a nivel empresarial.

Entre los motivos por los que se puede dar esta diferencia de percepción/conocimiento en materia de conciliación, encontramos que;

1.- La gerencia suele mostrar mayor predisposición a atender las solicitudes de conciliación de los trabajadores que considere clave para la empresa.

Por tanto, no todos los miembros de la empresa tienen la misma facilidad para acceder o llegar a un acuerdo satisfactorio con la gerencia sobre el uso de prácticas de conciliación, contribuyendo a reforzar las diferencias de percepción por parte de los trabajadores.

2.- No existencia de cultura de apoyo a la conciliación en la empresa.

La falta de apoyo por parte de la gerencia a los trabajadores que pretenden conciliar, es decir, a pesar de que el gerente permite a algunos trabajadores disfrutar de prácticas de conciliación debido a un cálculo coste/beneficio (retener y motivar a trabajadores clave, mejorar resultados, etc.), en realidad es contrario a la conciliación y no desea que los trabajadores concilien. Por tanto, mostrará su opinión en contra para desincentivar su solicitud por parte de los trabajadores.

3.- Mala comunicación en la empresa.

El gerente apoya la conciliación pero no lo transmite bien a los trabajadores, es decir, la diferente percepción en la disponibilidad y uso de las prácticas de

■ Los trabajadores deben tener un conocimiento claro y adecuado de las prácticas de conciliación que tienen a su disposición ■

conciliación también se debe a que en ocasiones no se comunica bien a los trabajadores o bien nos se facilita toda la información o bien se transmite un mensaje confuso. Lo que provoca incertidumbre entre los trabajadores.

#### 4.- Motivación del trabajador.

Aquellos trabajadores que no estén interesados en conciliar apenas prestarán atención a este tema y mostrarán mayor desconocimiento de las posibilidades que se ofrecen en la empresa que aquellos trabajadores que muestren gran interés en materia de conciliación.

Así pues, el gerente debería reconocer las diferentes perspectivas<sup>12</sup>, que se tienen en la empresa, para poder establecer medidas que logren unificar el conocimiento y objetivo de todos los miembros de la empresa.

“ El gerente debe ser consciente de cómo los trabajadores perciben las prácticas de gestión, tales como la conciliación, porque ello influye en los resultados organizativos ”



<sup>12</sup> A menudo causadas por la existencia de conocimiento diferente entre gerencia y trabajadores.

## RECOMENDACIONES

# RECOMENDACIONES

**D**esde la perspectiva de la pyme, los beneficios que promueve la cultura de conciliación son claras: aumento de la satisfacción laboral, mayor compromiso, mayor rendimiento y retención de trabajadores capacitados, reducción de costes, mayor productividad y eficiencia e incremento de rentabilidad.

Pero, a pesar de las oportunidades de mejora como consecuencia de implantar una cultura de conciliación, se constata que en las pymes su implantación es muy baja y sucede a un ritmo muy lento.

Dado que la clave se encuentra en la existencia de cultura de conciliación en la pyme, y ello va a depender de la actitud (positiva o negativa) que tenga el gerente hacia la conciliación, se procede a proponer algunas recomendaciones que ayudan a mejorar la actitud del gerente hacia la conciliación.

De esta manera se pretende contribuir a que los gerentes de las pymes sean conscientes de que la adopción de una cultura de conciliación favorece la obtención de mejores resultados organizativos, por lo que deben fomentarla de forma activa y consciente a nivel empresarial.

## ORGANIZACIÓN EFICIENTE DEL TRABAJO EN LA PYME: "NO EMPEZAR LA CASA POR EL TEJADO"

Si el gerente de la pyme desea alcanzar el éxito en esta misión, el primer paso ha de ser conocer de manera detallada cómo se distribuye la actividad de la empresa en puestos de trabajo.

Para ello, es imprescindible comenzar con la realización de un análisis completo de los puestos de trabajo de todos los miembros de la empresa que incluye, descripción de las tareas a realizar, frecuencia de las tareas, responsabilidades, objetivos del puesto y resultados a conseguir.

Posteriormente, tras estudiar en profundidad la información obtenida en el análisis de los puestos de trabajo, se han de adoptar las medidas necesarias para obtener una organización eficiente del trabajo.

Esto implica realizar una reasignación más eficiente tareas y puestos que permitan corregir las ineficiencias detectadas.

La pyme estará preparada para implantar una cultura de conciliación con garantías de éxito, siempre y cuando exista una organización eficiente del trabajo y todas las personas que forman parte de la empresa dispongan de información adecuada sobre contenido y alcance de las tareas a realizar.

■ ■ Con la organización adecuada del trabajo mejorarán los resultados organizativos de la empresa ■ ■

■ ■ Saber con certeza lo que hace cada trabajador ■ ■

# PROFESIONALIZAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PYME: “LA GESTIÓN DE RR.HH. ES UNA INVERSIÓN NO UN COSTE”

A nivel general la pyme no suele contar con una gestión profesionalizada de recursos humanos. Esta responsabilidad suele recaer sobre el gerente y/o departamento de administración, que a menudo no dispone ni de tiempo ni de formación adecuada en la materia.

Esta carencia hace que las prácticas de conciliación se perciban más como un coste/problema que como una inversión a largo plazo que puede contribuir a aumentar la satisfacción y motivación de los empleados y mejorar los resultados empresariales.

Por tanto, proporcionar al gerente un asesoramiento/formación adecuada en gestión de recursos humanos contribuye a que sea consciente de la ventaja competitiva que supone para la empresa y le permite tener una actitud más favorable hacia la conciliación, al poder ponderar más adecuadamente los pros y contras.

No obstante, debido a las limitaciones organizativas, muchas pymes no se pueden permitir adquirir esas capacidades de conocimiento y gestión de recursos humanos por sí mismas.

Para resolver esa limitación, se propone actuar de la misma manera que para resolver cuestiones vinculadas con temas legales, fiscales, financieros, etc., es decir, acudir a profesionales especializados que se encarguen de asesorar en materia de gestión de recursos humanos. De esta manera la pyme profesionalizará la gestión de sus recursos humanos.

Como sucede con casi cualquier mejora que se lleva a cabo en una empresa (modernización de maquinaria, ampliación de instalaciones, mejora de proceso, servicio o producto, internacionalización, etc.), la introducción de prácticas de conciliación implica asumir algunos costes de desarrollo, pero a medio y largo plazo el balance es positivo.

“ Todos vemos normal que una pyme cuente con el apoyo de un asesor fiscal, ¿porqué no ocurre lo mismo en materia de gestión de recursos humanos? ”

“ La falta de formación hace que consideren que la inversión en compra de maquinaria, ampliación de instalaciones o mejora de proceso/producto/servicio contribuye de manera positiva a mejorar los resultados de la empresa. Sin embargo, en las medidas relacionadas con los recursos humanos (como puede ser la conciliación) la opinión suele ser contraria y se interpreta como un coste y no como una inversión para mejorar los resultados de la empresa ”

## GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS: "CONTROL, CONTROL Y CONTROL"

En general, es fundamental que todos los trabajadores de la pyme sepan de manera clara y certera que tarea han de realizar, cómo realizarla, que tiempo dispone para ella y que resultado ha de generar.

Por supuesto, la empresa ha de proporcionar los medios adecuados para que el trabajador pueda alcanzar el objetivo requerido y también ha de establecer un proceso que permita determinar si el objetivo se cumple.

Un adecuado proceso de control, permite identificar y analizar puntos de mejora en el proceso, por lo que no solo contribuye a cumplir con los objetivos determinados, sino a lograr una mejora continua.

En el caso de la conciliación de la vida laboral y personal, establecer un proceso que permita evaluar el rendimiento y determinar el grado de consecución de objetivos resulta decisivo para que la empresa pueda analizar de manera clara y rigurosa el impacto que tiene la adopción de diferentes medidas de conciliación.

La ausencia de un proceso de control, genera problemas ya que las decisiones se adoptarán en base a criterios y percepciones personales, por lo que la pyme se aleja de una gestión profesionalizada y nunca podrá disponer de información fiable sobre sus procesos, rentabilidad, tiempos de desarrollo, etc., sobre la que basarse para adoptar decisiones estratégicas correctas.

“ Tener libertad para organizar su trabajo está bien, pero si no existe un control pueden surgir problemas ”

“ Establecer mecanismos de control para garantizar el cumplimiento de los objetivos ”

“ Para utilizar prácticas de trabajo flexible el trabajador debe ser consciente de los plazos y objetivos que ha de cumplir ”

## CONCIENCIACIÓN E INFORMACIÓN: "UN CAMBIO POSITIVO PARA TODOS"

A la administración e instituciones se recomienda centrar sus esfuerzos no sólo en fomentar la disponibilidad de prácticas de conciliación en las empresas mediante regulación legislativa, sino particularmente focalizar su mensaje en el gerente de la pyme para mejorar su visión e incrementar su conocimiento en materia de conciliación.

Mediante la realización de campañas de concienciación se ayuda a generar una actitud positiva hacia la conciliación o bien a compensar la percepción negativa hacia la conciliación asociada a la falta de formación e información en la materia.

Para ello, es preciso llevar a cabo campañas de comunicación eficientes apoyadas con formación específica orientada al gerente de la pyme.

Ello contribuye a que el gerente sea consciente de los beneficios que aporta la conciliación a la pyme, lo que influye en mejorar su actitud hacia la conciliación y en consecuencia a apoyar la creación de una cultura de conciliación en su empresa.

■ Fomentar y desarrollar valores de conciliación a nivel organizativo resulta fundamental para que la empresa mejore sus resultados y los trabajadores reduzcan su conflicto entre roles mediante la utilización de estas medidas ■

■ Dar visibilidad a las empresas que mejoran sus resultados como consecuencia de la conciliación, ayuda a los gerentes de otras pymes a ser conscientes de la fuente de ventajas competitivas que supone ■

## COMUNICACIÓN CLARA DEL APOYO DEL GERENTE A LA CONCILIACIÓN: “EVITAR DIFERENTES PERCEPCIONES”

Los trabajadores deben tener un conocimiento claro y certero del compromiso del gerente con la conciliación.

Hay que tener en cuenta que el conocimiento de cada trabajador va a depender de la información que recibe y del contexto en el que la recibe, por tanto es probable que se generen diferentes ideas de un mismo hecho.

Por tanto se recomienda establecer un canal de comunicación bidireccional fluido para que todas las personas de la empresa puedan disponer del mismo conocimiento en materia de conciliación.

Para lograrlo, es importante que se analice el conocimiento existente por parte de los trabajadores y se establezca un modelo de conocimiento orientado a apoyar los procesos de creación, desarrollo y difusión de prácticas de conciliación.

“ La diferencia de conocimiento entre trabajadores y gerente, en materia de conciliación, puede causar el fracaso en la implantación de prácticas de conciliación ”

“ La percepción de los trabajadores en materia de conciliación afectará a su uso ”

“ Si los trabajadores no saben qué prácticas de conciliación están disponible para ellos, difícilmente podrán beneficiarse de ellas ”

## DISPONIBILIDAD DE RECURSOS: “LIMITACIÓN PARA ACCEDER A DETERMINADAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN” “SECTOR SERVICIO Y HORARIOS CRIMINALES”

Un factor que afecta a la pyme, a diferencia de lo que ocurre en la gran empresa, es que la pyme tiene menor disponibilidad de personal y ello limita las posibilidades de organizar turnos, cambiar horas de trabajo, coordinar el trabajo durante la ausencia de algún trabajador, etc.

Además, suelen tener gran dependencia de otras empresas o clientes (ej. pequeño comercio, restauración, sector servicios, ocio, etc.), por lo que resulta más complicado establecer determinadas prácticas de conciliación, como las prácticas de trabajo flexible, porque reduce su disponibilidad frente a clientes.

Por tanto, le resultará más complejo encontrar soluciones de conciliación que les permita minimizar los efectos negativos asociados a asumir largas jornadas laborales con horarios poco racionales.

Ello puede provocar frustración e incompreensión por parte de los trabajadores, por lo que en este sentido, se recomienda que el gerente muestre al trabajador, de manera clara, su apoyo a la conciliación y también le proporcione toda la información necesaria de los recursos y capacidad organizativa de la empresa. Así podrán buscar conjuntamente nuevas opciones de conciliación que sean consecuentes con las necesidades del trabajador y la capacidad que tiene la empresa (horas semanales, trabajo a tiempo parcial, turnos, etc.).

■ ■ La existencia de una comunicación/información fluida desde el gerente hacia los trabajadores y viceversa contribuye a que ambos sean conscientes tanto de las necesidades de conciliación existentes, como de la capacidad efectiva que tiene la empresa para darles una solución adecuada ■ ■

## TIEMPO DE DEDICACIÓN A LA EMPRESA: “¿EL OJO DEL AMO ENGORDA AL CABALLO<sup>13</sup>?”

Este factor está relacionado con las expectativas que tiene el gerente sobre la cantidad de tiempo que el trabajador debe permanecer en su puesto. En España se tiende a valorar "la presencia" del trabajador en su puesto de trabajo independientemente de lo eficaz y eficiente que sea en el.

En función de que el gerente considere que la cantidad de tiempo que el trabajador debe permanecer en su puesto esté o no íntimamente ligado a la obtención de resultados positivos, mostrará una determinada actitud (positiva o negativa) hacia las prácticas de conciliación que puedan contribuir a reducir el tiempo que el trabajador pasa físicamente en la empresa desarrollando su actividad.

Debido a las limitaciones organizativas y de recursos que tiene la pyme, hace que la importancia que se da al tiempo de dedicación en la empresa por parte de un determinado trabajador dependa del tipo de trabajo que realiza y su influencia en el resto de la actividad.

Por ejemplo, los puestos basados en la manipulación (soldador, médico, profesor, peluquero, repone-dor, mensajería, taxista, personal de mantenimiento, personal de limpieza, etc.) precisan que el traba-jador esté presente físicamente en un puesto de trabajo concreto. Además, si se trata de una actividad que requiere grandes conocimientos/habilidad/experiencia que lo hacen difícilmente sustituible y de la que depende que otros trabajadores puedan realizar su trabajo de manera adecuada, entonces se redu-cirá considerablemente la posibilidad de disfrutar de prácticas de conciliación que reducen su presencia en la empresa. En cambio se podrían estudiar opciones como prácticas de tiempo flexible (horas anua-les, créditos de horas, etc.), prácticas de reducción de tiempo (trabajo a tiempo parcial) u ofertar a dichos puestos servicios de conciliación (guarderías, asistencia en gestión diaria, etc.).

En cambio, otros tipos de trabajos (asesor, abogado, administrativo, comercial, telefonista, etc.) que no precisan estar físicamente en la empresa durante la totalidad de la jornada laboral para poder desarro-llar su trabajo adecuadamente, pueden usar prácticas de conciliación de tiempo flexible o que les per-mitan trabajar en un lugares situados fuera de la empresa.

Por tanto, teniendo en cuenta los diferentes puestos de trabajo que existen y sus características, es muy importante que desde un primer momento se traslade a cada trabajador una adecuada visión de las características de su puesto de trabajo y de las posibilidades reales que tienen en materia de concilia-ción.

De esta manera cada trabajador será consciente de las peculiaridades que tiene el puesto que ocupa en la pyme y de las posibilidades objetivas y racionales de conciliación a las que puede aspirar y sobre las que puede llegar a un acuerdo. Ello evitará la aparición de situaciones conflictivas (mal clima laboral, injusticia, frustración, discriminación, etc.) en el seno de la empresa derivadas de la incorrecta interpre-tación que pueda hacer un trabajador en relación al uso y disfrute de prácticas de conciliación por parte de otros compañeros.

“ España está a la cola en los niveles de productividad de Europa ”

“ Las expectativas del gerente sobre el tiempo de dedicación de un trabajador han de basarse en criterios objetivos, racionales y medibles ”

<sup>13</sup> <http://cvc.cervantes.es/lengua/refranero/ficha.aspx?Par=58637&Lng=0>

## LA IMPORTANCIA DE LA DIVERSIDAD EN LOS TRABAJADORES: "O TODOS O NINGUNO"

Un error habitual en la pyme que apuesta por la conciliación es que sólo lo dirige a un tipo de trabajador, generalmente a mujeres con hijos y/o a trabajadores que el gerente considera clave para la empresa.

En este sentido, el incremento de la presencia de trabajadores sin hijos en las empresas ha generado que en algunas empresas en las que existe cultura de conciliación identifiquen situaciones de injusticia hacia los trabajadores sin hijos. Es decir, la empresa mostraba más predisposición a buscar soluciones de conciliación para trabajadores con hijos que para aquellos que no tienen hijos.

Del mismo modo, los hombres con hijos también demandan tiempo para poder disfrutar de su familia y la mayoría sería favorable al uso de medidas de conciliación, que frecuentemente no pueden emplear por estar orientadas solo a mujeres.

Esta situación produce cierto malestar y sentimiento de discriminación entre los padres y los trabajadores sin hijos que constatan cómo la empresa se olvida de que ellos también tienen vida fuera del trabajo y se sienten ignorados/menospreciados por la empresa.

Una vez consciente del problema, las empresas que adoptan medidas para facilitar el acceso a las prácticas de conciliación también a los trabajadores sin hijos y padres, comprueban cómo responden con una actitud positiva y mayor lealtad a sus empresas.

Por tanto, las prácticas de conciliación mejoran el compromiso de los trabajadores independientemente de su estado civil y situación familiar.

De manera que la empresa ha de evitar excluir las necesidades un determinado perfil de trabajador y mostrar diligencia hacia ellos, evitando que se generen situaciones injustas.

■ ■ Todos los trabajadores de la empresa, sin excepción, son importantes ■ ■

■ ■ Si el gerente considera que un trabajador no es importante, entonces no está gestionando bien los recursos de su empresa ■ ■

■ ■ Vale que no tengo hijos, pero tengo una vida fuera del trabajo ■ ■

## ACCIONES DE ORIENTACIÓN PARA TRABAJADORES: "A VECES OLVIDAS LO QUE REALMENTE ES IMPORTANTE EN TU VIDA"

En ocasiones, la intensidad del conflicto entre roles se ve incrementada de forma dramática porque la persona olvida sus prioridades personales, sus objetivos, sus motivaciones, sus deseos. El día a día, la monotonía, el ritmo de vida hace que muchas veces se pierda la perspectiva y de pronto uno se da cuenta que se preocupa por cosas insignificantes.

Por tanto, un recurso que puede emplear la pyme para contribuir a aliviar la intensidad del conflicto entre roles consiste en proporcionar acciones/talleres de orientación a sus trabajadores.

Es decir, ayudar mediante acciones formativas a que los trabajadores aprendan a gestionar mejor su tiempo (personal), enseñarles técnicas de relajación, alivio del estrés, apoyo psicológico, técnicas de resolución de conflictos, autoayuda, motivación, etc.

“ Desde que superé la enfermedad ya no me preocupo por cosas sin importancia ”

“ He tenido 10 días libres y no he conseguido organizarme para disfrutarlos como yo deseaba ”

## MÁS INVESTIGACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTO: “ENTENDER MEJOR LA REALIDAD DE LA PYME PARA APORTAR SOLUCIONES ADECUADAS”

A diferencia de otras áreas de la pyme, actualmente existe muy poca investigación sobre la gestión de recursos humanos en la pyme española.

A nivel académico se necesita realizar más estudios que permitan mejorar el conocimiento en esta materia. Por ejemplo, saber más sobre el impacto de las diferentes prácticas de conciliación, cuales son más efectivas para la pyme/trabajador, impacto de la cultura de conciliación, nivel de implantación, etc.

Posteriormente, se debe proceder a la publicación y distribución de las conclusiones en revistas de alta calidad, en seminarios profesionales, documentos divulgativos o workshops con la participación conjunta de investigadores y gerentes de pymes.

Avanzar en la comprensión real y precisa del papel que tiene la gestión de recursos humanos en la pyme es fundamental para poder aportar medidas que influyan directamente en mejorar la capacidad competitiva de la empresa.

“ Existe un gran desconocimiento de la gestión de recursos humanos en la pyme española ”

## LEGISLACIÓN: “MEDIDAS QUE DE VERDAD AYUDEN A LA PYME (99,88% DE LAS EMPRESAS EN ESPAÑA)”

Tradicionalmente se le ha prestado poca atención a la conciliación de la vida laboral y personal en España y, en consecuencia, al fomento de la adopción de medidas que contribuyen a reducir la intensidad del conflicto entre roles de los trabajadores.

Prueba de ello es que a nivel institucional la preocupación por la conciliación de los trabajadores es muy reciente y no aparece regulada hasta 1999 (ley 39/1999<sup>14</sup> de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras) lo que supone el primer reconocimiento político de un tema de creciente importancia a nivel social (Cánovas et al., 2005).

Esta ley fue posteriormente actualizada con la ley 12/2001 de 9 de julio y el Real Decreto 1251/2001 donde se regulan distintos aspectos de la conciliación laboral y personal de los trabajadores<sup>15</sup>. Por otro lado, hasta el año 2006 no entra en vigor el Plan Concilia para la integración de la vida laboral y personal de los trabajadores de la Administración Pública.

La ley orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (obligatoria para empresas de más de 250 trabajadores) intenta ser un impulso hacia la conciliación de la vida laboral y personal de los trabajadores y trabajadoras de las empresas, ya que la conciliación de la vida laboral y personal constituye uno de los ejes fundamentales de la ley. En concreto, en la ley se hace hincapié en la necesidad de que los hombres deben ser también destinatarios de las políticas de conciliación de la vida laboral y personal con el objetivo de aumentar la corresponsabilidad de ambos géneros en las responsabilidades familiares y domésticas como medio para conseguir una mayor igualdad de género en todos los ámbitos. Pero debido a que no es obligatoria para la pyme, su efecto en esta ha sido inapreciable.

Por lo que, en la actualidad, no parece que la legislación ayude a generar una mayor cultura de conciliación en la pyme.

En este sentido, se recomienda que desde el punto de vista legislativo se adopten medidas que más que regular permita a la pyme y al trabajador obtener beneficios fiscales con motivo de la conciliación.

■ La ley 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres sólo es de obligado cumplimiento en las grandes empresas, que representan el 0,12% del total de las empresas españolas y generan el 36,1% de los puestos de trabajo ■■

■ ¿Qué ocurre con el 99,88% de empresas restantes (pymes) que generan el 63,9% de los puestos de trabajo? ■■

<sup>14</sup> Entre las medidas promovidas por esta ley se incluyen: prestación económica por hijo a cargo y nacimiento, la protección de la salud y seguridad en el trabajo de la mujer trabajadora que se encuentra embarazada, la ampliación del derecho a la reducción de jornada y excedencia de trabajadores que tengan que ocuparse de personas mayores y enfermas, acceso a los hombres al cuidado de los hijos, reconocimiento de una hora de lactancia por hijo menor de 9 meses y ampliación del permiso de maternidad (De Luis et al., 2002).

<sup>15</sup> En estas leyes se regulan medidas específicas sobre maternidad y protección frente al embarazo de riesgo, así como las prestaciones de las Seguridad Social.

AUTORES

### DAVID CEGARRA LEIVA

Departamento de Economía de la Empresa,  
Universidad Politécnica de Cartagena.

*david.cegarr@upct.es*

Durante diez años desarrolla su carrera profesional en el sector industrial, que compatibiliza durante dos años como profesor asociado en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Murcia.

En 2011 pasa a formar parte del departamento de economía de la empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena como profesor a tiempo completo. Su línea de investigación se centra en la gestión de recursos humanos y gestión del conocimiento.



### MARÍA EUGENIA SÁNCHEZ VIDAL

Departamento de Economía de la Empresa,  
Universidad Politécnica de Cartagena.

*meugenia.sanchez@upct.es*

Profesora titular del área de organización de empresas de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la UPCT. Cuenta con un sexenio de investigación. Su línea de investigación es gestión de recursos humanos y sus efectos a nivel de comportamiento organizativo y resultados empresariales.



### JUAN GABRIEL CEGARRA NAVARRO

Departamento de Economía de la Empresa,  
Universidad Politécnica de Cartagena.

*juan.cegarr@upct.es*

Con carácter previo a ingresar en la universidad pública española, el doctor Juan Gabriel Cegarra Navarro trabajó nueve años en el sector privado. Entre sus funciones en estas empresas, además de realizar tareas comerciales y de dirección, fue el responsable del convenio de formación de EXPOPTICA S.L (Ref. 12-94/95) con el ministerio de educación y ciencia entre los años 1994 y 1998. Respecto a su línea de investigación, se centra en la gestión del conocimiento, los sistemas de información y la dirección estratégica. A este respecto, ha participado en diferentes proyectos nacionales e internacionales en el ámbito de la dirección estratégica del conocimiento, en calidad de investigador responsable.



# BIBLIOGRAFÍA

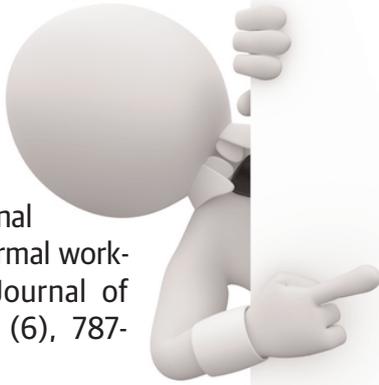
# BIBLIOGRAFÍA

**ALLEN, T.D. (2001).**

Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions, *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 414-435.

**ANDERSON, S.E., COFFEY, B.S. Y BYERLY, R.T. (2002).**

Formal organizational initiatives and informal workplace practices. *Journal of Management*, 28 (6), 787-810.



**BATT, R. & VALCOUR, P. M. (2003).**

Human resource practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189-220.

**BEHSON, S.J. (2002).**

Which dominates? The relative importance of work-family organizational support and general organizational context on employee outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 53-72.

**BLAU, P. (1964).**

*Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.

**CASPER, W.J., WELTMAN, D. Y KWESIGA, E. (2007).**

Beyond family-friendly: the construct and measurement of singles-friendly work culture, *Journal of Vocational Behaviour*, 70, 478-501.

**CEGARRA-LEIVA, D., SÁNCHEZ-VIDAL, M<sup>a</sup>. E., CEGARRA-NAVARRO, J.G. (2011).**

Understanding the link between work life balance practices and organizational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture, *Personnel Review*, Vol. 41, N<sup>o</sup>3, 359-379.

**CEGARRA-NAVARRO, J.G. Y WENSLEY, A.K.P. (2008).**

Congenital learning in the Spanish telecommunication industry. *Journal of business Venturing*, 24 (6), 533-543.

**CHIU, W.C.K, AND NG, C.W. (2001).**

The differential effects of work and family oriented women friendly HRM on OC and OCB: the case for single female employees in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (8), 1347-1364.

**DE LUIS-CARNICER, M<sup>a</sup> P., MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A., PÉREZ-PÉREZ, M. Y VELA-JIMÉNEZ, M<sup>a</sup> J., (2002).**

La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar, *Boletín Económico del ICE*, 2741, 37-50.

**DICKERS, J. S.E., GEURTS, S.A., DEN DULK, L., PEPPER, B., TARIS, T. Y KOMPIER, M.A. (2007).**

Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction, *Work and Stress*, 21 (2), 155-172.

**EBY, LT, CASPER, WJ, LOCKWOOD, A, BORDEAUX, C & BRINLEY, A 2005, 'WORK AND FAMILY RESEARCH IN IOB/OB: CONTENT ANALYSIS AND REVIEW OF THE LITERATURE (1980-2002)',**

*Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, no. 1, pp. 124-197.

**EIKHOF D R, WARHURST C Y HAUNSCHILD A (2007).**

What work, what life, what balance? Critical reflections on the work-life balance debate, *Employee Relations*, 29 (4), 325-333.

**FELDSTEAD, A., JEWSON, N., PHIZACKLEA, A Y WALTER, S. (2002).**

Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12, 54-76.

**FRIED, M. (1999).**

Parental leave policy and corporate culture. *Women and Work*, 1:11-26

**GONYEA, JUDITH G. AND BRADLEY K. GOOGINS.**

"Linking the Worlds of Work and Family: Beyond the Productivity Trap." *Human Resources Management*, Fall 1992, V31 N3, p. 209.

**GOULDNER, A.W. (1960).**

The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161- 178.

**GRAY, C. (1998).**  
Enterprise and Culture, Routledge, London.

**GREENHAUS, J.H. Y BEUTELL, N.J. (1985).**  
Sources of conflict between work and family roles.  
Academy of Management Review, 10, 76-88.

<http://www.businessdictionary.com/definition/employee-performance.html#ixzz2KW6mMaF2>

**HUGHES, J. Y BOZIO NELOS, N. (2007).**  
Work life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes. An exploratory study on the views of male workers, Personnel Review, 36 (1) 145-154.

**INE. DIRECTORIO CENTRAL DE EMPRESAS (DIRCE),  
RETRATO DE LAS PYME 2012.**

**KRAMAR, R. (1997).**  
Developing and implementing work and family policies: the implications for human resource policies, Asian Pacific Journal of Human Resources, 35 (3), 1-18.

**KROPF M.B. (1999).**  
Flexibility initiatives: Current approaches and effective strategies" Women in Management Review, 14 (5), pp. 177-186.

**LAVOIE, A. (2004).**  
Work-life balance and SMEs: Avoiding the "one-size-fits-all trap". CFIB Research, 1-13.

**LOCKE, E.A. (1984).**  
Job satisfaction, M. Gruneberg y T. Wall (eds.) Social Psychology and Organizational Behaviour.

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

**MAUNO S., KINNUNEN U., PYYKKO M. (2005).**  
"Does work-family conflict mediate the relationship between work-family culture and self-reported distress? Evidence from five Finnish organisations" Journal of Occupational and Organisational Psychology, Vol. 78, 509-530.

**MCDONALD, P., PINI, B., BRADLEY, L. (2007).**  
Freedom or fallout in local government? How do work-life culture impacts employees using flexible

work practices. International Journal of Human Resource Management. 18 (4), 602-622.

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



**MOEN, P., KELLY,  
E. Y HUANG, R.  
(2008).**

Fit inside the work-family black box: an ecology of the life course, cycles of control reframing. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81, 411-433.

**MOWDAY, R.T. (1998).**  
Reflections on the study and relevance of organizational commitment, Human Resource Management Review, vol. 8, nº4.

**O'NEILL, J.W., HARRISON, M.M., CLEVELAND, J.,  
ALMEIDA, D., STAWSKI, R. Y CROUTER, A.C.  
(2009).**

Work-family climate, organizational commitment, and turnover: multilevel contagion effects of leaders. Journal of Vocational Behaviour, 74, 19-28.

**PERLOW, L.A. (1995).**  
Putting the work back into work/family. Group and Organization Management, 20: 227-239.

**POELMANS, S.A., CHINCHILLA, N. Y CARDONA, P.  
(2003).**

The adoption of family friendly HRM policies: competing for scarce resources in the labour market. International Journal of Manpower, 24 (2), 128-147.

**RENWICK, D. (2003).**  
Line manager involvement in HRM: An Inside View', Employee Relations, vol.25, no.3, pp.262-280

**RHOADES, L. Y EISENBERGER, R. (2002).**  
Perceived organizational support: a review of the literature, Journal of Applied Psychology, 87, 698-714.

**ROUSSEAU, D.M. (1989).**

Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.

**SÁNCHEZ-VIDAL, M<sup>a</sup>. E., CEGARRA-LEIVA, D., CEGARRA-NAVARRO, J. G. (2011).**

¿Influye la falta de conciliación de los trabajadores en la empresa?, *Universia Business Review*, Volumen: 29, 100-115.

**SCHERMERHORN, J.R. (2001).**

*Management Update 2001*, 6th. Ed., Wiley, New York, NY.

**SHABI R. (2002).**

Flex appeal. *Management Accounting*, 78 (6), 20-21.



**SOUSA-POZA, A. & HENNEBERGER, F. (2002).**

Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Research Institute for Labour Economics and Labour Law* 82, 1-28.

**THIBAUT, J.W. Y KELLEY, H.H. (1959).**

*The social psychology of groups*, New York, Willey

**THOMAS, L. T., Y GANSTER, D. C. (1995).**

Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.

**THOMPSON, C.A., BEAUVAIS, L.L. Y LYNESS, K.S. (1999).**

When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.

**THOMPSON AND PROTAS, 2006:**

Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*. 11(1):100-118.

**TOMBARI N. AND SPINKS N. (1999).**

The work family interface at the Royal Bank Financial Group: Successful solutions a retrospective look at lessons learned. *Women in Management Review*, 14 (5), 186-194.





Financiado por la Fundación Española de Ciencia y Tecnología.  
Ministerio de Economía y Competitividad



Cofinancia: Cátedra Cede: Cultura y Ética Directiva y Empresarial

