



# **CUADERNOS DE TRABAJO**

## **ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTADÍSTICA**

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

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

***Cuaderno de Trabajo número 02/2010***



**UCM**  
**UNIVERSIDAD**  
**COMPLUTENSE**  
**MADRID**

Los Cuadernos de Trabajo de la Escuela Universitaria de Estadística constituyen una apuesta por la publicación de los trabajos en curso y de los informes técnicos desarrollados desde la Escuela para servir de apoyo tanto a la docencia como a la investigación.

Los Cuadernos de Trabajo se pueden descargar de la página de la Biblioteca de la Escuela [www.ucm.es/BUCM/est/](http://www.ucm.es/BUCM/est/) y en la sección de investigación de la página del centro [www.ucm.es/centros/webs/eest/](http://www.ucm.es/centros/webs/eest/)

CONTACTO: Biblioteca de la E. U. de Estadística  
Universidad Complutense de Madrid  
Av. Puerta de Hierro, S/N  
28040 Madrid  
Tlf. 913944035  
[buc\\_est@buc.ucm.es](mailto:buc_est@buc.ucm.es)

Los trabajos publicados en la serie Cuadernos de Trabajo de la Escuela Universitaria de Estadística no están sujetos a ninguna evaluación previa. Las opiniones y análisis que aparecen publicados en los Cuadernos de Trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores.

ISSN: 1989-0567

# **Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador.**

## **Problemas y ventajas para la empresa.**

*Albert López-Ibor, Rocío*

*Universidad Complutense de Madrid, Dpto. Economía Aplicada IV,  
lancero@der.ucm.es*

*Escot Mangas, Lorenzo*

*Universidad Complutense de Madrid, Escuela Universitaria de Estadística,  
escot@ccee.ucm.es*

*Fernández Cornejo, José Andrés*

*Universidad Complutense de Madrid, Dpto. Economía Aplicada III,  
jafercor@ccee.ucm.es*

*Palomo Vadillo, María Teresa*

*ESIC*

*maite.palomo@esic.es*

**marzo 2010**

### **Resumen**

En este trabajo se analizan las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral que aplican las empresas y las organizaciones. Para ello se ha realizado una encuesta entre 228 directivos/as de recursos humanos de empresas de la Comunidad de Madrid. A partir de los resultados de esta encuesta, en primer lugar, se estudia en qué medida las empresas madrileñas utilizan las diversas prácticas de conciliación existentes, para, a continuación, analizar tanto los beneficios como los costes que, según los directivos de recursos humanos, acarrea la aplicación de políticas de conciliación. Además se analiza en qué medida existen entre los directivos de las empresas analizadas unas actitudes y una cultura favorables al desarrollo de medidas de conciliación.

## 1. Introducción

La preocupación y la sensibilización de las personas e instituciones por alcanzar niveles razonables de conciliación de la vida familiar y laboral es un fenómeno en alza. Esto sucede sobre todo en las economías más avanzadas pero también en las economías emergentes; es decir, es un fenómeno muy general (Hein 2006, pág. 23). En España, el cambio de actitudes ha sido muy rápido, de manera que esta cuestión ha pasado a un primer plano en la agenda de cuestiones a abordar por gobiernos, empresas y agentes sociales (véase Casado y Gómez 2006; CVA 2007; y Chinchilla y León 2007).

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

Es posible distinguir tres ámbitos (complementarios) en los que actúan las medidas que pueden facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar: El primer ámbito es el que compete directamente al estado (la provisión o dotación de servicios de cuidados a niños y a personas dependientes; la regulación y la financiación del sistema de permisos parentales remunerados; la regulación de las excedencias y reducciones de jornada por cuidado de hijos pequeños u otros dependientes, etc.). El segundo ámbito es el de las políticas de conciliación que aplican las propias empresas y organizaciones. Éstas pueden facilitar la conciliación a través de una amplia gama de medidas, que se citarán más adelante, así como a través del fomento de una cultura corporativa favorable a las políticas de conciliación. El tercero, en gran medida responsabilidad de la sociedad en su conjunto, tiene que ver con el cambio gradual hacia un sistema de horarios de trabajo más racional, que permita liberar más horas diarias para la vida personal de los trabajadores sin que ello vaya en menoscabo del tiempo efectivo que dedican al trabajo (véase PricewaterhouseCoopers 2006).

Este artículo se adentra en el segundo ámbito: las políticas de conciliación que aplican las empresas y las organizaciones. En concreto, el objetivo del estudio es analizar las políticas de conciliación desde el punto de vista de las empresas. Para ello se ha realizado una encuesta entre 228 directivos/as de recursos humanos de empresas de la Comunidad de Madrid, destinada a conocer cuál es el grado de utilización de las prácticas de conciliación en las empresas, así como la percepción que tienen éstas acerca de la importancia de aplicar dichas prácticas.

El artículo se desarrolla de la siguiente forma: en el epígrafe 2 se revisan algunos aspectos de la literatura sobre el papel de las empresas y las organizaciones en la conciliación. En el epígrafe 3 se presenta la encuesta que sirve de base a este estudio. En

el epígrafe 4 se propone un repertorio de prácticas de conciliación del que pueden disponer las empresas y, a continuación, se analiza el grado en que se utilizan esas medidas por parte de las empresas madrileñas. En el epígrafe 5 se plantean los posibles beneficios para la empresa de desarrollar prácticas de conciliación, para analizar a continuación en qué medida los directivos de recursos humanos dan importancia a esos beneficios. Por su parte, en el epígrafe 6 se plantean los posibles costes en que pueden incurrir las empresas al adoptar políticas de conciliación, para analizar seguidamente cuál es la importancia que asignan los directivos de recursos humanos a cada uno de esos costes. En el epígrafe 7 se analiza la posible incidencia de otras barreras que encuentran las empresas a la aplicación de políticas de conciliación (como, por ejemplo, el tipo de actividad que realizan). Y finalmente, en el epígrafe 8 se analiza otro elemento imprescindible para poder calificar a una empresa como “familiarmente responsable”, y es en qué medida existen entre sus directivos unas actitudes y una cultura favorables al desarrollo de medidas de conciliación. El artículo se cierra extrayendo una serie de conclusiones.

## **2. Políticas de conciliación de las empresas**

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

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

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

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

Considerando estos costes y beneficios, a menudo se sostiene que ser una EFR puede ser positivo para la rentabilidad de la empresa. Sobre esto último, según la OCDE (2007, cap. 7) no existe aún una evidencia empírica clara<sup>1</sup>. Sin embargo, hoy día, en que hay una concienciación entre las empresas mucho mayor acerca de la importancia de las políticas de conciliación, parece que la percepción más generalizada es la de que ser una EFR puede ser rentable para la empresa (se sostiene que hay un argumento de “business case” para que la empresa facilite la conciliación). Como se señala en CVA (2007),

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

O, como señalan Poelmans y Caligiuri (2008):

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

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

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

La existencia de un entorno de trabajo favorable a la familia (“family-friendly”) es esencial para la conciliación de la vida laboral y familiar. Incluso en los casos de países en donde hay buenas políticas públicas de conciliación, si el entorno de trabajo no es

---

<sup>1</sup> Chinchilla *et al.* (2005), para el grupo de las empresas multinacionales establecidas en la Comunidad de Madrid, proporcionan evidencia sobre el hecho de que tener una cultura empresarial favorable a la conciliación está asociado positivamente con la cuenta de resultados de las empresas.

favorable a la familia, aquéllas tienen poco efecto. Por otro lado, como se dijo anteriormente, hay potencialmente un argumento de rentabilidad (“business case”) para que las empresas apoyen voluntariamente el desarrollo de un entorno de trabajo favorable a la familia; sin embargo, estas estrategias no están suficientemente extendidas entre ellas.

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

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

¿Y cómo puede ser esa intervención del estado? La mayoría de países tiene algún caso de intervención mediante la regulación, como por ejemplo, en España, el derecho que tienen todos los trabajadores a una excedencia por cuidado de un hijo menor de tres años o a la reducción de la jornada laboral por cuidado de menores y otros familiares. Estas intervenciones, en cualquier caso, suelen constituir unos mínimos imprescindibles y, más allá de ello, hay renuencia de los gobiernos a intervenir directamente en la organización interna de las empresas, pues ello podría distorsionar el funcionamiento de las mismas y reducir su eficiencia y competitividad. Así pues, en la mayoría de los casos los estados ponen el énfasis en iniciativas de “consultoría” financiadas con fondos públicos, las cuales informan a las empresas y, en particular, a los directivos de recursos humanos, realizan campañas de concienciación, asesoran sobre buenas prácticas (Chinchilla y León 2007; Chinchilla 2008), o crean premios. En definitiva, tratan de estimular o premiar a las empresas que adoptan estrategias familiarmente responsables.

### **3. Encuesta sobre las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador**

Se ha realizado una encuesta entre 228 directivos/as de recursos humanos de empresas de la Comunidad de Madrid de 40 o más trabajadores, durante los meses de mayo-julio de 2009.

La encuesta ha sido dirigida a directores y responsables de los departamentos de recursos humanos de empresas de la Comunidad de Madrid, ya que éstos son los responsables directos de la organización de las políticas de conciliación que realizan las empresas. Además se ha escogido un universo de empresas de a partir de 40 trabajadores, ya que se ha considerado que tener 40 trabajadores es el tamaño mínimo para que una organización pueda tener una persona responsable de las cuestiones de personal o recursos humanos.

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

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

### **4. Prácticas de conciliación que pueden realizar las empresas**

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

Respecto de ese primer aspecto (las prácticas de conciliación), se pueden distinguir **cinco ámbitos diferentes de prácticas de conciliación**):

1. **Flexibilidad en el tiempo de trabajo.** Este ámbito recoge una serie de prácticas que permiten que la persona pueda cumplir con sus tareas laborales con un grado alto de flexibilidad de horarios, turnos o calendario, de manera que disponga de más margen para poder organizar los tiempos que asigna a sus vidas laboral y personal. El primer caso -flexibilidad de horarios- supone que el trabajador puede desempeñar su trabajo con la mayor flexibilidad horaria posible,



normalmente bajo ciertos límites, como el tener que cumplir con una serie de horas semanales, o el derivado de que hay una serie de horas centrales del día en que tienen que estar todos los trabajadores en la empresa. Entre las prácticas de flexibilidad de horarios se podrían destacar las de flexibilidad en el horario de entrada y salida del trabajo (disponer de un margen de tiempo de media hora, una hora..., para entrar/salir del trabajo); que esté contemplado el que se pueda abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar; o la existencia de bolsas de horas de trabajo. También constituyen prácticas de flexibilidad en el tiempo de trabajo el que exista la posibilidad de trabajar a tiempo parcial o de utilizar un puesto de trabajo compartido. Entre las prácticas que comportan flexibilidad de calendario están las de flexibilidad en la distribución de las vacaciones y en el uso de días de permiso.

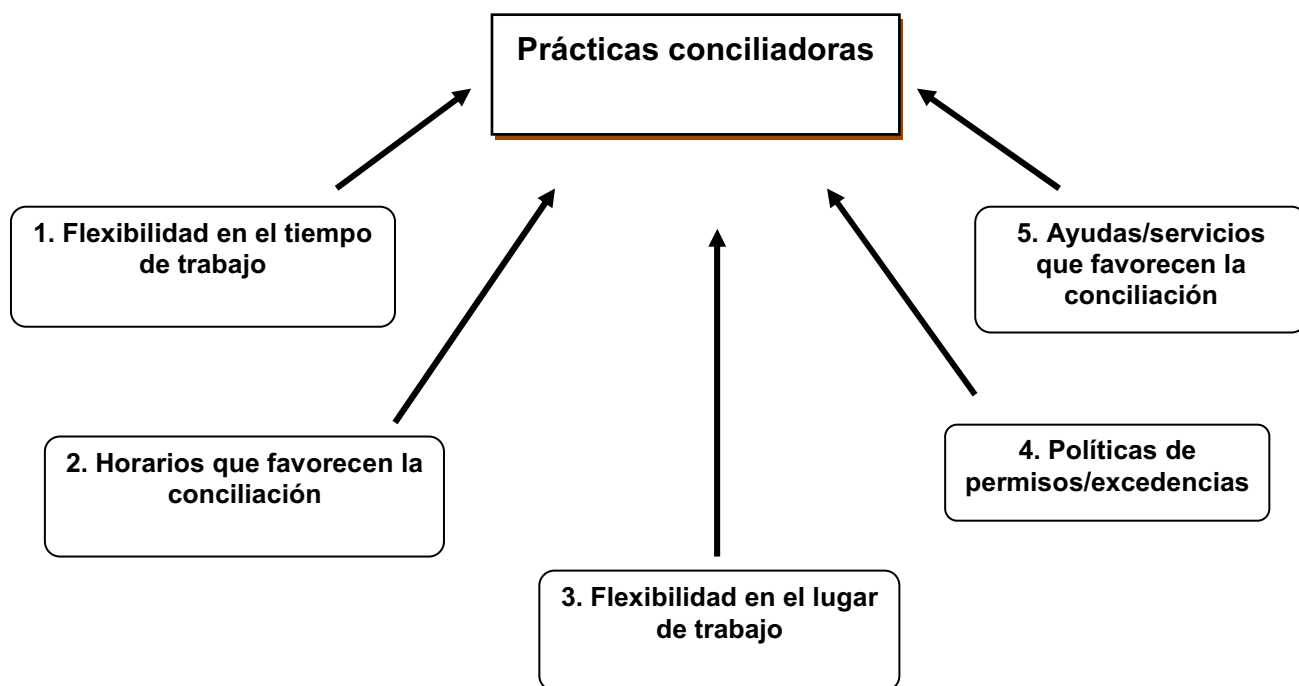
Cabe también mencionar aquí que el margen para aplicar prácticas de flexibilidad en el tiempo de trabajo será mayor en la medida en que en la empresa se prime el trabajo por objetivos frente a la presencia física.

2. **Horarios que favorecen la conciliación** El punto anterior abordaba el tema de la flexibilidad horaria. Dicha flexibilidad se aplicaría sobre un marco de referencia horario, que no sería otro que la estructura de horarios existente en la empresa. Ahora bien, estos horarios pueden ser, a su vez, de los que favorecen la conciliación o no. Por ejemplo, algunas prácticas favorables que se pueden estar extendiendo en los últimos años son las de no poner reuniones a última hora de la tarde, o hacer no laborables los viernes por la tarde. Por otra parte, el discurso en pos de la racionalización y europeización de los horarios laborales es posible que, aunque de manera muy gradual, esté calando entre las empresas. Algunas prácticas inspiradas por ese discurso pueden ser, por ejemplo, favorecer el uso de la jornada laboral intensiva, o crear “planes de luces apagadas”. Como pasa también con los otros tipos de prácticas de conciliación, el margen para disponer de horarios que faciliten la conciliación depende mucho del sector de actividad de la empresa. Por ejemplo, los horarios laborales de los profesores de colegios e institutos favorecen totalmente la conciliación de la vida laboral con la familiar, mientras que los horarios de los trabajadores de los sectores de restauración y ocio hacen más complicada esa conciliación.
3. **Flexibilidad en el lugar de trabajo.** Flexibilidad en el lugar de trabajo significa que no sea necesario realizar todo el trabajo en un determinado lugar físico. El avance de las tecnologías de la información y la tendencia a dar más importancia al trabajo por objetivos proporcionan un margen cada vez mayor para ello, si bien ese margen depende mucho, nuevamente, del tipo de ocupación que se desempeña. Dentro de este ámbito se pueden distinguir dos prácticas: la primera, el uso de videoconferencias, las cuales permiten realizar reuniones de trabajo sin necesidad de que el trabajador tenga que viajar a otra ciudad o a otro país. Y esa menor necesidad de viajar por razones de trabajo, aparte de abaratar los costes para la empresa, facilita que el trabajador pueda conciliar. La segunda es el teletrabajo, que permite que el trabajador pueda cumplir con su jornada laboral

de manera no presencial, por ejemplo, desde su casa, con un ordenador y una conexión a internet que la empresa pone a su disposición.

4. **Políticas de permisos/excedencia.** En este capítulo se incluyen todas las prácticas que tienen por objetivo dar facilidades a los trabajadores/ras que tienen que abandonar temporalmente el trabajo para atender a familiares dependientes. Una diferencia entre estas prácticas y las anteriores es que éstas suponen un coste mayor para la empresa, tanto organizativo como monetario. Por ello, no es casualidad que este tipo de prácticas estén más extendidas en organizaciones, o entre grupos de trabajadores, en donde las condiciones de trabajo son relativamente buenas, la estabilidad en el empleo es alta, y donde la empresa está particularmente interesada en retener el talento. Ejemplos de prácticas de este tipo serían permisos de maternidad/paternidad retribuidos superiores a los que establece la ley, permiso de lactancia más allá de lo que establece la ley, facilidades para tomarse excedencias para el cuidado de personas dependientes, el mantenimiento de las ventajas laborales después de un permiso o excedencia largo, etc.
5. **Ayudas/servicios que favorecen la conciliación.** Aquí se englobarían todas las prácticas mediante las cuales las empresas ofrecen servicios de apoyo a los trabajadores con responsabilidades familiares, facilitándoles la provisión (directa o a través de otras empresas) de determinados servicios de cuidados a familiares dependientes o proporcionándoles información y asesoramiento sobre dichos servicios. Al igual que las políticas de permisos/excedencias, éstas suponen un coste relevante para la empresa, y por ello se dan más allí donde las condiciones de empleo son relativamente buenas y estables. Entre estas prácticas cabe destacar: ayudas monetarias por el nacimiento de un hijo/a, para el pago de servicios de cuidados a personas dependientes, para familias numerosas; guarderías para hijos de empleados dentro de la empresa, ticket de guardería o guarderías concertadas; y servicios de asesoramiento personal y familiar, información sobre guarderías cercanas al centro de trabajo, sobre centros de personas mayores o discapacitados, etc.

**Gráfico 1.** Esquema de los diversos ámbitos de las prácticas de conciliación de las empresas



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

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

Los resultados revelan que existen grandes diferencias en cuanto a la accesibilidad de los trabajadores a los cinco tipos de prácticas de conciliación analizados. Las prácticas de conciliación más accesibles son las del primer tipo -flexibilidad en el tiempo de trabajo-. A este grupo pertenece la práctica que ocupa el primer lugar, “(posibilidad de) abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar”, cuya puntuación media es de 4,65. Asimismo, entre las cinco cuestiones que suscitan las puntuaciones medias más

altas, aparecen dos más pertenecientes a este grupo, “flexibilidad en días de permiso” y “distribución flexible de las vacaciones”, con puntuaciones medias de 4,21 y 4,06 respectivamente. “Horario flexible de entrada y salida” también obtiene una puntuación media relativamente alta (3,43). De cualquier manera, hay dos prácticas incluidas en este bloque, “bolsa de horas de trabajo” y “puesto de trabajo compartido”, situadas en la parte baja de la clasificación; es decir, que son utilizadas poco por las empresas. Eso no debería extrañar, ya que se trata de dos prácticas relativamente sofisticadas y todavía poco extendidas en la gestión de recursos humanos.

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

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

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

Finalmente, las prácticas pertenecientes al grupo de “ayudas/servicios que favorecen la conciliación” tienden a situarse en los puestos bajos de la clasificación. Las prácticas en materia de asesoramiento e información están en el tramo medio-bajo de la clasificación, como sucede con “asesoramiento personal y familiar” (2,33) e “información de guarderías cercanas al centro de trabajo” (2,25). Y las prácticas que tienen que ver con que la empresa provea directamente o financie una serie de servicios de cuidados se sitúan en las posiciones más bajas de la lista, como sucede con “guarderías para hijos de empleados dentro de la empresa”, que tiene una puntuación media de 1,19.

En definitiva, de esta clasificación presentada en la tabla 1 se desprende, por una parte, que se dan importantes diferencias en los niveles de acceso de los trabajadores a los diversos tipos de prácticas de conciliación; y, por otra, que son las prácticas más tradicionales y las que acarrear menos costes monetarios directos para las empresas y las que más utilizan éstas.

**Tabla 1.** Accesibilidad de la plantilla a las diversas prácticas de conciliación. Ordenadas de mayor a menor accesibilidad.

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

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

Por otra parte, al relacionar la accesibilidad de los trabajadores a las prácticas de conciliación con las variables de control recogidas en la encuesta, cabe destacar los siguientes resultados:

1. Hay una serie de sectores en los que se da un mayor grado de accesibilidad de los trabajadores a casi todas las prácticas analizadas en este estudio. Estos sectores son “banca y finanzas”, “alimentación” y “farmacéutica/cosmética”.
2. Respecto del tamaño de la organización, se observa que en las empresas grandes los trabajadores tienden a tener unos niveles de accesibilidad mayores a las medidas del grupo “ayudas y servicios que favorecen la conciliación” (guarderías en la empresa, ticket guardería, asesoramiento personal y familiar, etc.).

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

Ser una empresa que lleva a cabo una política clara y coherente para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar de sus trabajadores puede tener ventajas o beneficios para ella. Se trata de una serie de ventajas en varios ámbitos. Además, con frecuencia se pueden establecer retroalimentaciones o interacciones entre estos ámbitos.

Con carácter general, se suelen distinguir cinco beneficios:

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

En definitiva, para la empresa podría llegar a ser rentable desarrollar medidas de conciliación, únicamente porque con ello se estaría invirtiendo en imagen y marketing corporativo. Sin embargo la lógica del desarrollo de las medidas de conciliación entre las organizaciones apunta más bien a que este beneficio en términos de imagen suele ser el primer paso, o incentivo, en una secuencia más larga en la que posteriormente va calando en ella una verdadera cultura favorable a la conciliación. Es muy posible que muchas empresas hayan iniciado estrategias de conciliación ambiciosas, en gran medida por razones de imagen, y sin embargo, posteriormente, de manera gradual, van siendo conscientes de la

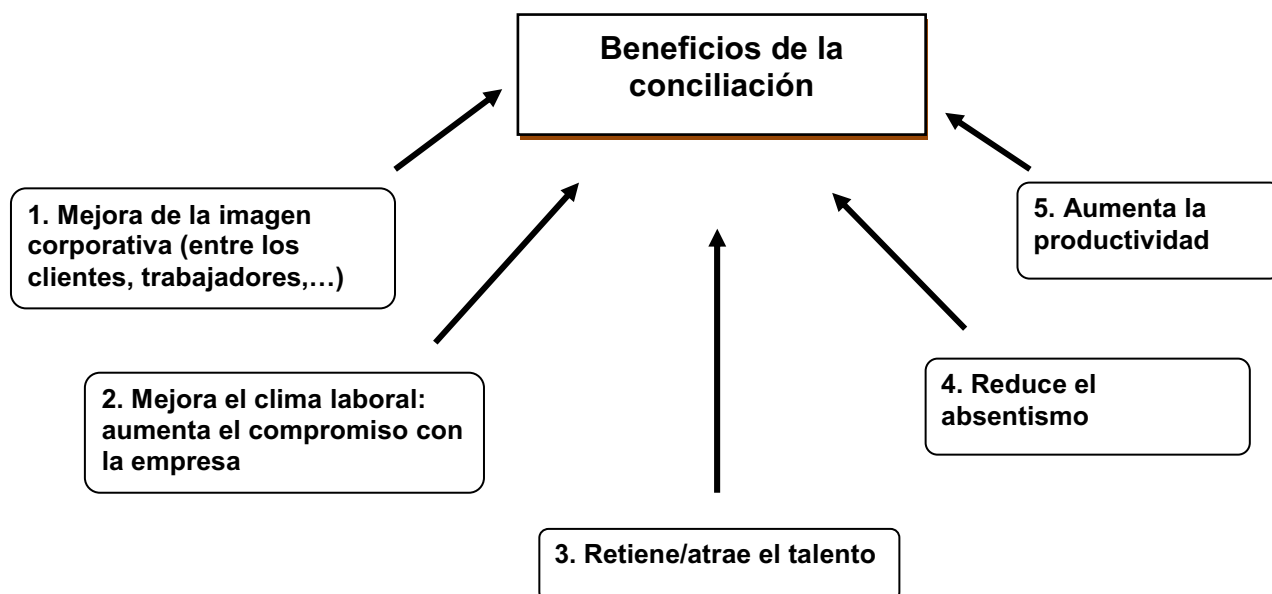
relevancia de otras ventajas de la conciliación, como, por ejemplo, retener el talento, aumentar la motivación de los empleados..., de manera que esa estrategia favorable a la conciliación se va reforzando a sí misma. Ya no tiene vuelta atrás. Se va interiorizando en la cultura corporativa a medida que pasa el tiempo.

2. **Mejora el clima laboral.** La existencia de unas políticas de conciliación avanzadas constituyen también una forma de compensación a los trabajadores (a veces a coste cero, como suele suceder con las medidas en materia de flexibilidad en el tiempo de trabajo) que pueden fomentar un mejor clima laboral, una mayor satisfacción de los trabajadores y un mayor compromiso de éstos con la empresa.
3. **Retiene/atrae el talento.** Facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los empleados contribuye a retener a los trabajadores, ya que en este caso el coste de oportunidad de cambiar de empresa puede ser mayor para el trabajador. Si abandona la empresa, éste perdería una serie de ventajas que es posible que no existan en otras organizaciones. Y este mismo razonamiento vale para la atracción del talento: con una buena política de conciliación la empresa puede atraer talento, en este caso no tanto a través de salarios más altos, sino más bien ofreciendo unas condiciones de trabajo más atractivas.
4. **Reduce el absentismo.** Una buena política de conciliación puede reducir considerablemente el absentismo laboral entre los empleados que tienen personas dependientes a su cargo. Efectivamente, ser una empresa flexible y que facilita la conciliación de la vida profesional y familiar, puede hacer posible que muchos empleados que tienen responsabilidades de cuidados a menores o a adultos dependientes desarrollen esas mismas funciones sin tener que incurrir en situaciones caracterizables como de absentismo laboral.
5. **Aumenta la productividad.** Las políticas de conciliación, en la medida en que consigan mejorar el clima laboral y la motivación de los empleados, al mismo tiempo que reducen el absentismo de los mismos, es posible que tengan un efecto positivo sobre la productividad del trabajo (medida, por ejemplo, mediante la producción que genera en promedio cada hora de trabajo). El que las políticas de conciliación afecten positivamente a la productividad puede ser verosímil. Otra hipótesis más difícil de contrastar es el que las políticas de conciliación afecten positivamente a la rentabilidad de la organización. En este caso habría que tener en cuenta no sólo los beneficios para la empresa sino también los costes que suponen para ésta el mejorar sus políticas de conciliación.

Como se acaba de comentar, son muy importantes las complementariedades que surgen entre estos cinco beneficios; por ejemplo, al mejorar las medidas de conciliación la empresa puede mejorar su imagen externa, y ello puede atraer a más talentos a la empresa; puede mejorar el clima laboral y ello puede hacer que aumente el compromiso de los trabajadores con la empresa, con la consiguiente bajada en el absentismo. Y,

como se acaba de mencionar, donde más claramente se ven esas influencias es en el caso de la ventaja 5: la mejora del clima laboral, la atracción de más talentos y la reducción del absentismo contribuyen positivamente al aumento de la productividad.

**Gráfico 2.** Esquema de los beneficios para la empresa de llevar a cabo una política de conciliación



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

En la tabla 2 se recogen las medias alcanzadas en cada una de las cuestiones de la encuesta que tienen que ver con los beneficios, para las empresas, de desarrollar políticas de conciliación. En cada una de estas preguntas se le interroga al directivo/va de recursos humanos acerca de cuál es su grado de acuerdo con una determinada afirmación (en este caso relacionada con el beneficio para la empresa de conciliar). Las opciones de respuesta van de 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). De esta manera, una puntuación media con un valor alto, que se acerque a 5, significa que los directivos encuestados están en su mayoría muy de acuerdo con esa proposición, mientras que una media con un valor bajo, cercano a 1, significa que están en conjunto están muy poco de acuerdo con esa proposición.

Como se puede ver, en primer lugar, todas las preguntas acerca de los posibles beneficios para la empresa de adoptar prácticas de conciliación obtienen puntuaciones medias bastante altas (la más alta es de 4,45 y la más baja de 3,41), con lo cual parece



que se desprende que las empresas tienen la percepción general de que las prácticas de conciliación pueden tener algunos efectos beneficiosos para ellas.

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

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

En resumen, una conclusión que se puede extraer de esta ordenación presentada en la tabla 2 es que, en conjunto, las empresas parece que toman en consideración y están de acuerdo en que todos los ámbitos de posibles beneficios de adoptar prácticas de conciliación propuestos en el gráfico 2 son importantes, pero, al mismo tiempo, destaca la importancia relativa de los beneficios en la forma de una mejor imagen de la empresa.

Es posible que la importancia relativa que conceden las empresas a las ganancias en términos de imagen que obtienen por el hecho de introducir prácticas de conciliación, se deba a que muchas de ellas estén en el proceso inicial de introducción de prácticas de conciliación, en donde predominaría el objetivo de mejorar su imagen corporativa, de manera que cabría esperar que, subsecuentemente y de manera gradual, vaya aumentando el peso relativo que se concede a las otras ventajas de la conciliación.

**Tabla 2.** Beneficios de las medidas de conciliación para la empresa. Ordenados de más a menos importante.

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

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

Por otra parte, al relacionar los beneficios para la empresa de la conciliación con las variables de control recogidas en la encuesta, merece la pena destacar los siguientes resultados:

1. En una serie de sectores parece que se concede una importancia relativamente mayor a estos beneficios de la conciliación. Estos sectores son: banca y finanzas, alimentación y farmacéutico/cosmético. Llama la atención el caso de estos dos últimos sectores, que pertenecen al sector industrial. Y, por su parte, la relativa mayor concienciación de las empresas de banca y finanzas sobre los beneficios de la conciliación ya ha sido puesto de manifiesto en otros estudios.

2. Respecto de las variables de control utilizadas en la encuesta, dos de ellas, el porcentaje de mujeres directivas y el porcentaje de temporales parece que se relacionan con el hecho de que las empresas den importancia a los beneficios de la conciliación. Efectivamente, se observa que cuanto mayor sea el porcentaje de mujeres directivas y cuanto menor sea el porcentaje de empleados temporales, más concienciadas tienden a estar las empresas sobre los beneficios para ellas de las medidas de conciliación.

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

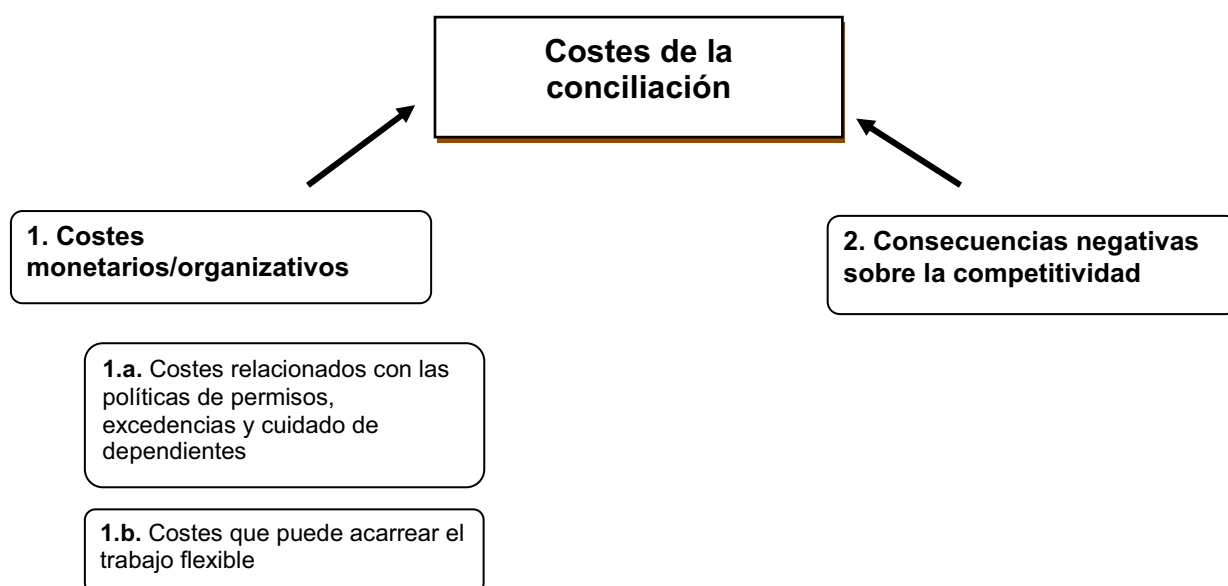
Ser una empresa que lleva a cabo una política clara y coherente para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar de sus trabajadores no sólo comporta ventajas o beneficios para ella; también acarrea una serie de costes.

Se pueden distinguir dos vertientes de costes relacionados con la conciliación:

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

- 2. Consecuencias negativas sobre la competitividad.** A veces se piensa que la introducción de medidas amplias y ambiciosas en materia de conciliación por parte de las empresas puede ir en menoscabo de la competitividad de las mismas, ya sea por los costes monetarios/organizativos que estas medidas suponen, ya sea por la menor flexibilidad en la política de recursos humanos (necesidad de tener en cuenta las cargas familiares de los empleados, etc.) que estas medidas comportan.

**Gráfico 3.** Esquema de los tipos de coste para la empresa de llevar a cabo una política de conciliación



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

En la tabla 3 se recogen los valores medios alcanzados en cada una de las preguntas de la encuesta que aluden a los costes para las mismas de las políticas de conciliación.

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

En cuanto a los tipos de costes, la tabla 3 pone de manifiesto que los directivos de recursos humanos de la Comunidad de Madrid consideran que los principales costes para las empresas de tener prácticas conciliadoras son los relacionados con las políticas de permisos, excedencias y cuidado de dependientes. Así, la afirmación que suscita más apoyo es la de que “es necesario invertir en formación para facilitar la adaptación e

incorporación al puesto de la persona que sustituye a la que se coge la baja/excedencia” (puntuación media de 3,91), seguida de “la selección de la persona que sustituye a la que está de baja/excedencia conlleva tiempo y dinero” (puntuación media de 3,67) y de “redistribuir el trabajo entre los demás compañeros/as cuando una persona está de permiso/excedencia puede generar conflicto o malestar entre los mismos” (puntuación media de 3,36). De hecho, las cuatro primeras afirmaciones de la tabla 4.2 tienen que ver con los costes asociados con las políticas de permisos y excedencias.

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

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

Como se vio anteriormente, para las empresas encuestadas el principal beneficio de tener una política de conciliación no era que ésta estimule la productividad y la competitividad de la empresa (era que mejoraba la imagen de la empresa y el clima laboral). Y ahora, desde el punto de vista de los costes, tampoco parece que las empresas piensen (de manera mayoritaria) que las medidas de conciliación puedan afectar negativamente a su productividad o a su competitividad. De alguna manera, desde la perspectiva de las empresas encuestadas, el efecto (beneficioso o costoso) de las medidas de conciliación sobre la productividad/competitividad de las empresas parece poco claro, posiblemente porque existen otros efectos, beneficiosos o costosos, que éstas tienen mucho más claros.

**Tabla 3.** Costes de las medidas de conciliación para la empresa. Ordenados de más a menos importante.

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

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

Por lo que respecta a la relación entre los costes de conciliar para las empresas y las variables de control recogidas en la encuesta, hay que destacar lo siguiente:

1. Al igual que pasaba en el epígrafe de beneficios, parece haber diferencias sistemáticas entre sectores a la hora de evaluar los costes de la conciliación. En sectores como banca y finanzas, alimentación y farmacéutico/cosmético se tiene una percepción más baja de la importancia de estos costes que en otros sectores.
2. Tres de las variables de control utilizadas en este estudio parece que se relacionan con el hecho de que las empresas den menos relevancia a los costes de la conciliación. Efectivamente, se observa que cuanto mayor sea el porcentaje de mujeres en plantilla (más feminizada la plantilla), cuanto mayor sea el porcentaje de directivas y cuanto menor sea el porcentaje de empleados temporales, menor resulta la importancia que las empresas confieren a los costes de las políticas de conciliación.

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

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

En el cuestionario se les ha pedido a las empresas que manifiesten su grado de acuerdo con doce afirmaciones que hacen referencia a barreras a la conciliación. En la tabla 4 aparecen las puntuaciones medias que éstas han dado a cada una de ellas, ordenadas de mayor a menor puntuación.

Como se puede ver en la tabla 4, la barrera más importante para las empresas es “el tipo de actividad que desarrolla mi empresa”, con una puntuación media de 3,23. Asimismo, en tercer lugar figura “nuestros horarios”, con una puntuación media de 2,81. En ambos casos se alude a un tipo de barrera muy similar, y es que existen sectores en los que el tipo de actividad que se realiza y, sobre todo, el horario con el que se realiza, dificulta la adopción de medidas de conciliación. Por ejemplo, en las actividades de servicios ligados al ocio no se puede pretender tener horarios de trabajo similares al horario regular de oficina (en este caso, es la forma de organizar los turnos de trabajo lo que puede coadyuvar, o no, a la existencia de unos horarios de trabajo que faciliten la conciliación; y, en cualquier caso, siempre resultará más difícil alcanzar ese objetivo que cuando se tiene un horario de trabajo estándar).

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

**Tabla 4.** Barreras que obstaculizan la adopción de medidas de conciliación por parte de las empresas. Ordenadas de más a menos importante.

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

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

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

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

En este sentido, una empresa familiarmente responsable es aquella que aplica una serie de medidas que facilitan la conciliación de sus trabajadores y que además tiene una cultura favorable a la conciliación.

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

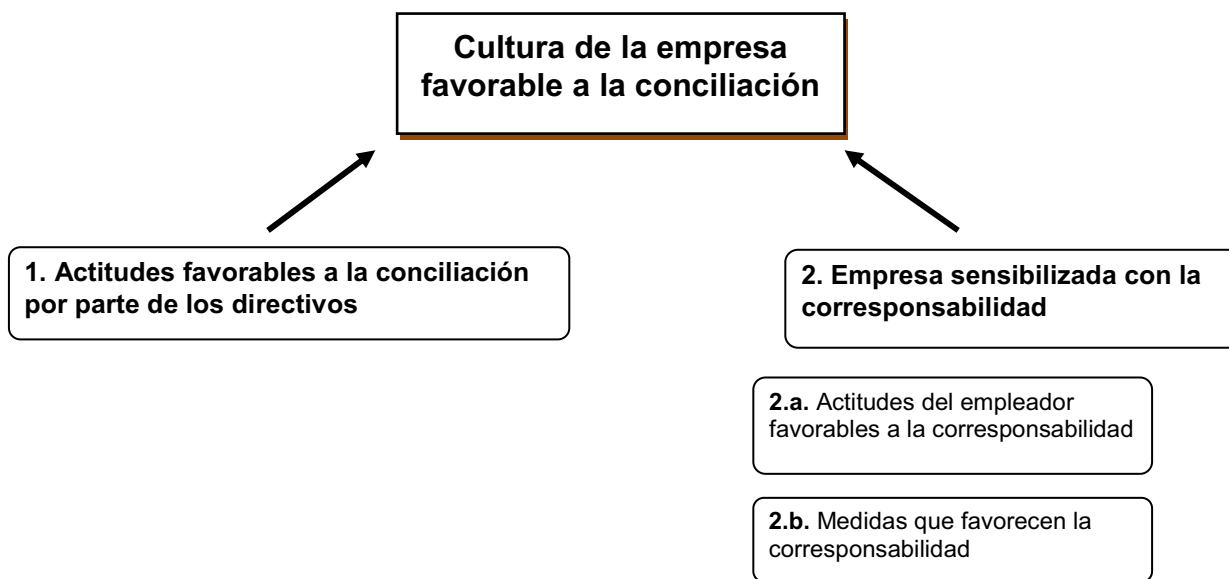
1. Tiene que haber unas **actitudes favorables a la conciliación por parte de los directivos**, de manera que se genere entre ellos un claro convencimiento acerca de la importancia de la conciliación que, además, conduzca a un claro



compromiso de facilitarla. Esto requiere de dos aclaraciones. En primer lugar, por “dirección” se hace referencia no sólo a la alta dirección, sino también a los mandos intermedios; en muchos casos son éstos los que determinan que el clima laboral sea el adecuado para que los empleados puedan adoptar medidas de conciliación. Además esa cultura en favor de la conciliación, que se adquiere de manera gradual, debe impregnar no sólo a los directivos de recursos humanos, sino al conjunto de directivos de la organización. En segundo lugar, una dirección concienciada con la importancia de la conciliación debe ser capaz de transmitir esa actitud; es decir, es muy importante que la política de comunicación de la empresa funcione adecuadamente, de manera que esa actitud sea entendida y compartida por el conjunto de los empleados.

2. Tiene que tratarse de **una empresa sensibilizada con la corresponsabilidad**. Aunque las políticas de conciliación todavía benefician más a las trabajadoras que a los trabajadores varones (dado que son ellas quienes aún se ocupan mayoritariamente de las responsabilidades domésticas y del cuidado a dependientes), aquéllas no deberían tener ningún sesgo de género: son políticas que benefician a las trabajadoras y los trabajadores varones con responsabilidades familiares. Las empresas que llevan más tiempo concienciadas sobre los temas de la conciliación, y que aplican políticas amplias en esta materia, es posible que tengan este aspecto muy claro; es decir, la idea de que la conciliación no tiene sexo (y su correlato: que en los hogares se tiende hacia la corresponsabilidad de las tareas domésticas entre hombres y mujeres) es muy posible que esté interiorizada en lo que se podría denominar “su cultura empresarial”. Sin embargo, es las etapas iniciales, en el comienzo del cambio de cultura empresarial hacia una plenamente favorable a la conciliación, podría suceder que esto no estuviera tan claro. De hecho, una manera de estimar el grado de inmadurez de esta “cultura” puede consistir en cuantificar en qué medida sigue existiendo en la empresa una percepción de que la conciliación es sobre todo una cuestión de mujeres (tiene sesgo femenino) o, por el contrario, la empresa está sensibilizada con la idea de la corresponsabilidad y con la consiguiente necesidad, tanto de mujeres como de hombres, de conciliar. Para intentar averiguar si la empresa está sensibilizada con la corresponsabilidad se recurrirá a algunas de las preguntas del cuestionario, que tienen que ver, o con las actitudes del empleador hacia la corresponsabilidad, o con medidas de la empresa que favorecen la corresponsabilidad.

**Gráfico 4.** Esquema de las diversas vertientes de una cultura empresarial favorable a la conciliación



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

Como se puede ver en la tabla 5, de entre las cinco preguntas encuadradas en el ámbito de “actitudes favorables a la conciliación por parte de los directivos”, la que suscita un mayor grado de acuerdo entre los directivos/as de recursos humanos encuestados es la de que “la alta dirección está muy implicada en la puesta en marcha de las prácticas conciliadoras”, que obtiene una puntuación media de 3,57. Le sigue la pregunta “existe un plan de comunicación interna para dar a conocer las distintas prácticas conciliadoras de nuestra organización”, con una puntuación media de 3,51.

Parece, pues, que la mayoría directivos/as de recursos humanos encuestados tienen la percepción de que en sus empresas los altos directivos están comprometidos con el objetivo de la conciliación, y de que esa actitud es transmitida al conjunto de los empleados.

Por lo que respecta a las cuatro preguntas que sirven de indicadores de las “actitudes del empleador favorables a la corresponsabilidad”, en este caso, cuanto más alta sea la puntuación media quiere decir que mayor es el grado en que la empresa tiene la percepción de que la conciliación tiene un sesgo femenino. La pregunta que suscita un mayor grado de acuerdo es la de que “aunque los hombres participan cada vez más en el cuidado de sus hijos pequeños, es poco probable que se alcance alguna vez una situación en la que los varones utilicen las medidas de conciliación tanto como las mujeres”, que obtiene una puntuación media de 3,36. Esto puede estar indicando que entre las empresas, lo mismo que pasa con el conjunto de la sociedad, todavía se está en

pleno proceso de cambio de mentalidad en temas de género, de manera que aún se ve con cierto escepticismo la idea de que en el futuro se alcance una plena igualdad de género en el ámbito doméstico (y, por tanto, en el ámbito laboral).

**Tabla 5.** Puntuaciones medias. Preguntas del cuestionario que hacen referencia a las diversas vertientes de la cultura empresarial. Ordenadas de mayor a menor.

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

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

Además, en lo que respecta a la cultura empresarial, cabe destacar los siguientes resultados:

1. Todavía persistiría entre una proporción no desdeñable de directivos/as de recursos humanos la percepción de que la conciliación es más una cuestión de mujeres que de hombres (sesgo femenino de la conciliación).
2. La mayoría de las empresas no considera que la extensión del permiso de paternidad de 13 a 30 días vaya a acarrear costes relevantes para ellas.
3. La cultura empresarial tiende a ser más favorable a la conciliación cuanto mayor es el porcentaje de mujeres en la plantilla, cuanto menor es el porcentaje de trabajadores temporales; y, sobre todo, cuanto mayor es el porcentaje de mujeres en los puestos de dirección.

## **9. Algunas conclusiones**

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

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

Pero, por otra parte, la situación de crisis económica que se vive en la actualidad podría afectar al proceso de expansión entre las empresas de las políticas de conciliación. Téngase en cuenta que ha sido, en gran medida, durante la fase expansiva del ciclo anterior (1995-2007) cuando estas políticas se han desarrollado y han entrado en la cultura corporativa de las empresas. Y en cambio, en momentos de crisis y de ajuste de plantillas, pueden cambiar las prioridades, de manera que podría ocurrir que en algunos

casos se deje para más adelante el desarrollo de algunas medidas que ya estuvieran previstas.

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

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

## **Bibliografía**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid (2005):** *Encuesta sobre conciliación de la vida laboral y personal de la población de la Comunidad de Madrid: informe de resultados*, TNS Demoscopia, Madrid 2005.
- Crompton, R. (2006):** *Employment and the Family*, Cambridge University Press, Cambridge.
- CVA (Comunicación de Valor Añadido) (2007):** *Buenas prácticas. Equilibrio de la vida profesional, familiar y personal*, editado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Dirección General de las Familias y la Infancia y CVA, Madrid 2007.
- CVA (Comunicación de Valor Añadido) (2007):** *Políticas de flexibilidad en España*, Informe de abril de 2008, Madrid 2008.
- Esping-Andersen, G. (2007):** “Introduction. The Contemporary Fertility Puzzle”, en *Family Formation and Family Dilemmas in Contemporary Europe*, Fundación BBVA, Madrid.
- Fernández Cordón, J. A. y Constanza Tobío, C. (2006):** *Conciliar las responsabilidades familiares y laborales: políticas y prácticas sociales*, Fundación Alternativas, Madrid.
- Fundación Alares (2008):** *Conciliación Empresa-Familia en el sector Financiero. Banca, seguros y entidades financieras*, enero 2008.
- Galinsky, E; Bond, J. T.; y Sakay, K. (2008):** *2008 National Study of Employers (NSE)*, Families and Work Institute, Nueva York.
- Galinsky, E; Eby, S.; y Peer, S. L. (2008b):** *2008 Guide to Bold New Ideas for Making Work Works. New Ideas from the 2007 Winners of the Alfred P. Sloan Awards for Business Excellence in Workplace Flexibility*, Families and Work Institute, Nueva York.
- Giddens, A. (1991):** *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford University Press, Stanford, CA
- Hein, C. (2006):** *Conciliar el trabajo y las responsabilidades familiares. Ideas prácticas de la experiencia global*, Informes OIT, OIT y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid 2006.
- López, López, T. (2006):** “Los problemas de la conciliación de la vida laboral y familiar entre varones y mujeres: situación actual y propuestas de intervención desde las políticas públicas para la corresponsabilidad”, en Casado y Gómez, *Los desafíos de la conciliación de la vida familiar y profesional en el siglo XXI*, Editorial Biblioteca Nueva, Madrid 2006
- Luis Carnicer, M.P. ; Martínez Sánchez, A.; Pérez Pérez, M. ; y Vela Jiménez, M.J. (2002):** “La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar”, *Boletín Económico de ICE*, 2741, Págs. 37-52.
- Mañas, E. y Garrido, R. (2008):** “La compatibilidad entre trabajo y vida personal un nuevo reto para las empresas españolas”, *Economía Industrial*, 367, págs.167-184.
- Meil, G.; García Sainz, C.; Luque, M. A.; y Ayuso, L. (2007):** *El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas*, Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid, <http://www.uam.es/gerardo.meil/publications/conciliaciongrandesempresas2007.pdf>

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

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

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

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

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

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



# Cuadernos de Trabajo

## Escuela Universitaria de Estadística

---

- CT02/2010**      **Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador. Problemas y ventajas para la empresa.**  
*R. Albert, L. Escot, J.A. Fernández Cornejo y M.T. Palomo*
- CT01/2010**      **Propiedades exóticas de los determinantes**  
*Venancio Tomeo Perucha*
- CT05/2009**      **La predisposición de las estudiantes universitarias de la Comunidad de Madrid a auto-limitarse profesionalmente en el futuro por razones de conciliación**  
*R. Albert, L. Escot y J.A. Fernández Cornejo*
- CT04/2009**      **A Probabilistic Position Value**  
*A. Ghintran, E. González-Arangüena y C. Manuel*
- CT03/2009**      **Didáctica de la Estadística y la Probabilidad en Secundaria: Experimentos motivadores**  
*A. Pajares García y V. Tomeo Perucha*
- CT02/2009**      **La disposición entre los hombres españoles a tomarse el permiso por nacimiento. ¿Influyen en ello las estrategias de conciliación de las empresas?**  
*L. Escot, J.A. Fernández-Cornejo, C. Lafuente y C. Poza*
- CT01/2009**      **Perturbing the structure in Gaussian Bayesian networks**  
*R. Susi, H. Navarro, P. Main y M.A. Gómez-Villegas*
- CT09/2008**      **Un experimento de campo para analizar la discriminación contra la mujer en los procesos de selección de personal**  
*L. Escot, J.A. Fernández Cornejo, R. Albert y M.O. Samamed*
- CT08/2008**      **Laboratorio de Programación. Manual de Mooshak para el alumno**  
*D. I. de Basilio y Vildósola, M. González Cuñado y C. Pareja Flores*
- CT07/2008**      **Factores de protección y riesgo de infidelidad en la banca comercial**  
*J. M<sup>a</sup> Santiago Merino*
- CT06/2008**      **Multinationals and foreign direct investment: Main theoretical strands and empirical effects**  
*María C. Latorre*
- CT05/2008**      **On the Asymptotic Distribution of Cook's distance in Logistic Regression Models**  
*Nirian Martín y and Leandro Pardo*
- CT04/2008**      **La innovación tecnológica desde el marco del capital intelectual**  
*Miriam Delgado Verde, José Emilio Navas López, Gregorio Martín de Castro y Pedro López Sáez*
- CT03/2008**      **Análisis del comportamiento de los indecisos en procesos electorales: propuesta de investigación funcional predictivo-normativa**  
*J. M<sup>a</sup> Santiago Merino*



**CT02/2008**      **Inaccurate parameters in Gaussian Bayesian networks**  
*Miguel A. Gómez-Villegas, Paloma Main and Rosario Susi*

**CT01/2008**      **A Value for Directed Communication Situations.**  
*E. González-Arangüena, C. Manuel, D. Gómez, R. van den Brink*



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
MADRID