



TESIS DOCTORAL

PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN FAMILIAR: CONSECUENCIAS Y DETERMINANTES A NIVEL EMPRESARIAL

Autor:

Faustino Manuel Calzón Menéndez

Directoras:

Dra. María Asunción Sacristán Navarro

Dra. Laura Cabeza García

Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas

Escuela Internacional de Doctorado

2022

Dedicatoria:

A mis tres amores, Diego, Patricio y Gonzalo

A Sandra, el amor de mi vida

AGRADECIMIENTOS

En numerosas ocasiones he visualizado este momento, haciéndome preguntas del tipo ¿podré hacerlo? ¿cómo estaré en ese momento? y otras que siempre me llevaban a un estado de incertidumbre y a su vez de ánimo para seguir en el camino, y hoy, que me enfrento al momento siento un coctel de sentimientos, como el cansancio, la satisfacción y la emoción de haber transformado la incertidumbre de varios años en mi tesis doctoral.

Realizar una tesis doctoral es un camino solitario, pero que no se realiza en soledad, ya que desde el primer tramo del camino y hasta el final vas recibiendo cariño y aliento de la gente que te aprecia y el inestimable apoyo y dirección de las Directoras de la tesis. Fue un camino trepidante, con muchos fines de semana, puentes y noches de lectura y análisis, en definitiva, apasionante y enriquecedor.

En primer lugar quiero agradecerles a mis directoras María Sacristán de la Universidad Rey Juan Carlos y a Laura Cabeza de la Universidad de León, por toda la paciencia, dedicación, pronta respuesta y atención a todas mis dudas que se dieron a lo largo del camino, pues sus consejos, conocimiento y guía me han permitido llegar al final del camino. Sin ellas y mi familia no hubiese podido continuar en los momentos difíciles que me toco atravesar durante la travesía, covid-19 con hospitalización y rotura de hombro, donde el ánimo y la confianza que me transmitieron fueron fundamentales para recuperarme y seguir adelante.

En segundo lugar, a todos mis amigos, colegas y compañeros que se preocuparon por mí en todo momento, conteniéndome en momentos de agobio y dándome impulso y optimismo con sus palabras de constante apoyo. Como la lista es larga y no quiero olvidarme de nadie, no nombraré a ninguno, perdonen y sepan disculparme, ellos y yo sabemos a quienes me refiero, porque siempre nos transmitimos nuestras sensaciones y la energía que me dieron hizo posible poder llegar a la meta.

En tercer lugar, agradecer a la Universidad Rey Juan Carlos por darme la oportunidad de realizar mi Tesis en un momento de madurez profesional y personal que me ha permitido estudiar un tema sensible, tanto social y empresarial, como en el ámbito de mi familia.

En cuarto lugar, quiero dar las gracias a ESIC University, mi querida universidad en España desde hace más de 20 años, que siempre me dio todo su apoyo, tranquilidad y confianza a través de la calidad profesional y humana, desde la alta Dirección, hasta los Directores de los Departamentos a los cuales estoy orgulloso de pertenecer como profesor.

Escribiendo estas líneas no puedo olvidar mis orígenes en la Universidad de Buenos Aires (UBA), mi querida universidad argentina a la que no quiero dejar de mencionar, ya que sus profesores y especialmente compañeros de estudio me siguen acompañando en la vida con su amistad inquebrantable a pesar de la distancia.

En quinto lugar, a mis padres, gracias por su legado, sus valores y todo el amor que me dieron, sé que en el lugar donde se encuentren se sentirán orgullosos, es para ustedes "*Mis queridos e inolvidables viejos*".

Por último, pero por ello, los más importantes, a los que quiero más que a nadie en este mundo, a los que les robe el tiempo para poder hacer la tesis, a mis queridos hijos, *Diego, Patricio y Gonzalo* que se han convertido en magníficas personas, siempre me apoyaron y me dieron su confianza incondicional, estoy orgulloso de mis amados pibes, de nuestro inolvidable y querido *Kelo* que siempre estuvo a mi lado, a pie de tesis, paciente y atento a mis movimientos y moviendo la cola cuando me levantaba de la silla para sacarme una sonrisa y, finalmente, a mi querida *Sandra*, mi compañera y amor de mi vida, que confió en mí más que yo mismo, regalándome su amor y paciencia en cada momento de la travesía. Ustedes son mi razón de ser, gracias por existir y esta Tesis es vuestra.

1. ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
I.1. Motivación y objetivos de la Tesis Doctoral	3
I.2. Estructura del trabajo	6
CAPÍTULO 1. MEDIDAS DE CONCILIACIÓN EN LA EMPRESA: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA	9
1.1. INTRODUCCIÓN	11
1.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: CONCEPTO Y RELACIÓN CON LA CONCILIACIÓN LABORAL	12
1.3. CONCILIACIÓN, ORIGEN Y DIFERENTES TIPOS DE CONFLICTO	18
1.4. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS	22
1.5. RESULTADOS	23
1.5.1. Resultados de la revisión bibliográfica	23
1.5.2. Análisis de los contenidos	27
1.5.2.1. Artículos que analizan los determinantes desde el punto de vista del conflicto para adoptar medidas de conciliación	27
1.5.2.2. Artículos que analizan las consecuencias de las medidas de conciliación	30
1.6. CONCLUSIONES	34
Anexo 1. Artículos de la revisión de la literatura	36
CAPÍTULO 2. INFLUENCIA DE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN EN LA PERFORMANCE EMPRESARIAL	47
2.1. INTRODUCCIÓN	49
2.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA E HIPÓTESIS PLANTEADAS	52
2.3. MUESTRA, VARIABLES Y METODOLOGÍA	58
2.3.1. Muestra	58
2.3.2. Medida de variables	59
2.3.3. Metodología	66
2.4. RESULTADOS	66
2.5. CONCLUSIONES	74

1. ÍNDICE GENERAL (continuación)

CAPÍTULO 3. ANALISIS DE LOS DETERMINANTES DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN FAMILIAR	77
3.1. INTRODUCCIÓN	79
3.2. BASES TEÓRICAS DE LOS DETERMINANTES DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN	81
3.2.1. El sector de actividad como determinante de las prácticas de conciliación familiar	82
3.2.2. La presencia de mujeres en la empresa como determinante de las prácticas de conciliación familiar	84
3.2.3. Personal cualificado como determinante de las prácticas de conciliación familiar	86
3.2.4. Convenio laboral en la empresa como determinante de las prácticas de conciliación familiar	87
3.2.5. Planes de igualdad en la empresa como determinante de las prácticas de conciliación familiar	89
3.3. MUESTRA, VARIABLES Y METODOLOGÍA	91
3.3.1. Muestra	91
3.3.2. Medida de variables	92
3.3.3. Metodología	96
3.4. RESULTADOS	97
3.5. CONCLUSIONES	103
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	119

2. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Motivos por los que las mujeres no tienen hijos (%) _____	12
Gráfico 1.2. Crecimiento vegetativo en España _____	12
Gráfico 2.1. Evolución del índice de conciliación construido _____	62

3. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Pirámide de Carroll _____	13
Figura 1.2. Mapa de Stakeholders _____	14
Figura 1.3. Factores que influyen en la RSC de la empresa _____	17
Figura 1.4. Determinantes desde el punto de vista del conflicto _____	28
Figura 2.1. Tipos de conflicto _____	50
Figura 2.2. Efectos de la presencia/ausencia de medidas de conciliación familiar _____	51
Figura 2.3. Medidas de conciliación más frecuentemente empleadas en la literatura _____	60

4. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Criterios de búsqueda _____	22
Tabla 1.2. Producción por tramos anuales _____	23
Tabla 1.3. Relación de artículos sobre el tema en las revistas académicas analizadas _____	24
Tabla 1.4. Autores de los artículos sobre el tema estudiado con más de cien citas _____	25
Tabla 1.5. Producción de los artículos sobre el tema estudiado según el país analizado _____	26
Tabla 1.6. Metodologías empleadas _____	26
Tabla 2.1. Estadísticos descriptivos _____	67
Tabla 2.2. Matriz de correlaciones _____	68
Tabla 2.3. Diferencias en la rentabilidad en función de las características de la empresa _____	70
Tabla 2.4. Diferencias en el valor de mercado en función de las características de la empresa _____	70
Tabla 2.5. Determinantes de la performance empresarial _____	71
Tabla 3.1. Estadísticos descriptivos _____	98
Tabla 3.2. Matriz de correlaciones _____	99
Tabla 3.3. Determinantes de las prácticas de conciliación _____	100

5. ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1. Resumen de los efectos y evidencia de las medidas de conciliación en la performance empresarial_____	57
Cuadro 2.2. Definición de las variables empleadas_____	65
Cuadro 3.1. Teorías explicativas de los factores determinantes de la conciliación_____	82
Cuadro 3.2. Definición de las variables empleadas_____	96
Cuadro 4.1. Conclusiones del Capítulo 2 _____	111
Cuadro 4.2. Conclusiones del Capítulo 3 _____	113

INTRODUCCIÓN

I.1. MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL

El término de conciliación trabajo-familia se introdujo formalmente en el vocabulario de la política pública de la Unión Europea (UE) con el nombre de políticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar, tal y como se refleja en las conclusiones de la Presidencia del Consejo Europeo Extraordinario, celebrado en Luxemburgo en noviembre de 1997. Borrás et al. (2007) definen estas políticas como un conjunto de directivas encaminadas a la promoción de permisos, flexibilidad laboral y a los servicios de atención de la vida cotidiana. Por su parte, la Real Academia Española (RAE, 2021a) define “conciliar” como “hacer compatible dos o más cosas”, refiriéndose directamente a la vida familiar y laboral. A su vez, el término “familia” se define por el diccionario de la lengua española (RAE, 2021b) como “un grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas”.

Si nos remontamos a principios de la década de los años 70, se observa que, como resultado de la fractura del modelo familiar tradicional y de la irrupción y posterior progresión de las mujeres en el mercado laboral, fueron y siguen siendo relevantes los cambios experimentados en la composición de las familias, tales como el incremento en el número de mujeres trabajadoras, la existencia de madres trabajadoras con hijos a su cargo, parejas de doble ingreso, hogares mono parentales, etc. Estos cambios a su vez han provocado que en los países desarrollados se incrementen las solicitudes y demandas de medidas de equilibrio de la vida laboral y familiar (Gilbert y Allan, 1994; Bond et al., 1997). Es en esta década donde se pueden localizar las primeras investigaciones académicas relacionadas con trabajo y familia. Por ejemplo, Rapaport y Rapaport (1972) iniciaron el análisis del problema del trabajo en torno a la familia, o Katzell (1975) analizó la influencia positiva del entorno laboral en la persona y su relación con la conciliación familiar y laboral.

Fue a mediados de los años 80 cuando principalmente empresas estadounidenses y un importante número de compañías canadienses comenzaron a dar respuesta a las peticiones planteadas por el personal para compatibilizar la vida laboral y familiar (Bilbao y Lanza, 2009). Es a partir de esa década cuando la gestión del capital humano y las prácticas de recursos humanos comienzan a protagonizar un papel importante en la empresa, promoviendo actitudes y comportamientos relativos a la conexión entre la fuerza laboral y la performance empresarial, a través de argumentos que impulsaban la implantación de medidas de conciliación para los empleados (Bloom et al., 2009). Paralelamente, surgieron investigadores que mencionaban que el conflicto trabajo-familia

aparece por las contradicciones que se producen por las presiones ejercidas tanto por el trabajo como por la familia, llegando a ser, en algunos aspectos, irreconciliables, pues cuanto más tiempo y energía se dedica a un rol, menos dedicación se aplica al otro. En concreto, se han identificado tres tipos de conflicto trabajo-familia: el basado en el tiempo y los horarios, el originado en la tensión por las exigencias, y, finalmente, el relacionado con el comportamiento y la conducta de rol (Greenhaus y Beutell, 1985).

Parece lógico pensar que las compañías no solo cimienten sus logros exclusivamente en el sostenimiento del binomio mercado-clientes y su relación con los efectos en términos económicos o de rentabilidad, sino además en un conjunto de patrones de conducta que configuran sus valores. Ello hace imprescindible atender la gestión del comportamiento y necesidades de los trabajadores, para evitar así que su plan estratégico fracase (Grueso, 2010). En este sentido, las prácticas de conciliación deberían estar incluidas dentro de la responsabilidad social corporativa (en adelante RSC) como dimensión interna en la gestión social de la empresa y, en concreto, dentro de la gestión de los recursos humanos como prácticas socialmente responsables con los trabajadores, que además del cuidado de la salud y seguridad en el trabajo, abarcan todo lo relacionado con su capacitación, formación y motivación (Libro Verde de la Comisión Europea, 2001).

Los planes y las medidas de equilibrio trabajo-familia se han ido consolidando e instaurando en el seno de las compañías y desde hace tiempo, han dejado de ser una novedad en la dirección de los recursos humanos (Osterman, 1995), para pasar a ser una realidad. En general, las medidas para mejorar el equilibrio trabajo-familia de los empleados se pueden clasificar en aquellas que persiguen objetivos “*hard*”, como, por ejemplo, incrementar el rendimiento de los trabajadores y que en consecuencia éste impulse un mayor valor empresarial, y, por otro lado, objetivos “*soft*”, como, disminuir la rotación del personal y aumentar el compromiso de los empleados con la compañía (Bloom et al., 2009). En el ámbito de la RSC, el colectivo de trabajadores representa uno de los grupos de interés más representativos a la hora de configurar y ajustar el capital humano que gestiona los recursos empresariales. La conciliación de la vida personal, familiar y profesional se ha convertido en una demanda de los empleados y en un reto para las empresas, que ha sido abordada tanto desde la perspectiva de la RSC como de la gestión de recursos humanos. Así, dentro del ámbito de la calidad de vida de la RSC, las compañías deberían mejorar la calidad de vida dentro y fuera de la compañía en lo relativo a las condiciones de trabajo y a las condiciones de vida (Guerras Martín y Navas López, 2015).

A pesar de ello, tal como señala Yáñez et al. (2014), inicialmente la RSC interna relacionada con los empleados no despertó gran curiosidad al considerar que las cuestiones de empleo eran competencia del derecho laboral. Sin embargo, desde hace un tiempo esa visión ha cambiado sustancialmente pues el derecho laboral se diluye en un contexto globalizado y en países con un mercado laboral desregulado y flexible, donde la RSC externa no resulta creíble si la empresa no es socialmente responsable también con sus propios empleados. Así, las medidas propuestas por las compañías para mejorar el equilibrio de la vida laboral y familiar convierten a este tipo de medidas en un tema crítico dentro de la RSC, produciéndose importantes efectos o consecuencias del compromiso de la compañía en materia de conciliación, tales como, por ejemplo, menor absentismo, y mayor productividad y compromiso de los empleados con responsabilidades familiares (Yáñez et al., 2014).

Los representantes legales de los trabajadores propician en sus estrategias de negociación colectiva (OIT - Organización Internacional del Trabajo, 2013a) que las medidas de conciliación se incluyan en el convenio colectivo y/o en los planes de igualdad, documentos que regulan las relaciones laborales de la compañía y, por lo tanto, deben ser incorporadas en el convenio. De esta manera, entre otras cosas, se garantizaría que las medidas se hagan extensibles y conocidas a todas las personas que trabajan en la empresa, independientemente de su situación personal y evitar así que sean exclusivas para determinadas personas, perfiles y/o puestos de trabajo.

Sin embargo, aun siendo la conciliación familiar un tema relevante, la evidencia empírica en términos generales no es muy numerosa, en especial para el caso español y a nivel de empresa dado que la mayoría de estudios previos han considerado al trabajador como unidad de análisis y variables asociadas al mismo como objeto de estudio. En este contexto, la presente Tesis Doctoral tiene por objetivo contribuir a la literatura sobre la conciliación familiar analizando el impacto de las medidas de conciliación laboral y familiar en los resultados empresariales, así como sus factores determinantes. La relevancia práctica de este tema, así como la necesidad de nuevos estudios en este campo de investigación justifican el interés de estudio.

Específicamente, a modo de contextualización se plantea como *primer objetivo* de esta Tesis realizar una revisión de la literatura en la temática de la conciliación empresarial, de cara a delimitar el estado del arte y el diseño de los estudios empíricos posteriores. En este sentido, parece existir un consenso generalizado sobre el hecho de que la conciliación de la vida laboral, personal y familiar puede mejorar la satisfacción y fidelidad de los trabajadores hacia la empresa y, con ello, la productividad y su rentabilidad, así

como una mayor visibilidad de sus acciones de RSC (Perry-Smith y Blum, 2000; Guitian, 2009; Michie y Sheehan-Quinn, 2011).

En todo caso, hasta este momento, los estudios parecen haberse focalizado principalmente en explorar las causas y efectos de la falta de conciliación en los trabajadores y qué consecuencias puede producir para el individuo y la familia. Por ello, dada la actualidad y creciente interés que despierta este tema en el mundo de la empresa, nos ha parecido interesante dirigir nuestra mirada hacia al análisis del gap existente en la literatura previa a nivel de empresa. Así, un *segundo objetivo* consistirá en contrastar empíricamente si efectivamente las medidas de conciliación laboral y familiar tienen un impacto significativo en la performance de una muestra de compañías españolas del IBEX-35 a lo largo de un periodo de tiempo de cinco años, dada la escasa evidencia previa en general y, en particular, en nuestro país. La elección de un universo de grandes empresas se debe a que cuanto mayor es el tamaño de la empresa, la conciliación pasa a formar parte de la agenda de gestión de los recursos humanos y de negociación con los representantes de los trabajadores (Meil et al., 2008).

Sin embargo, conocer si las medidas de conciliación tienen o no un impacto significativo en la performance empresarial no solo debería tener relevancia a nivel empresarial y académico, sino que adicionalmente puede explicar que las compañías adopten dichas medidas. Por tal motivo, el *tercer objetivo* de la Tesis Doctoral es estudiar qué variables a nivel empresarial pueden explicar que las compañías españolas cotizadas del IBEX-35 implanten en su seno medidas de conciliación.

Es necesario mencionar que tanto para el segundo como tercer objetivo de la presente Tesis Doctoral se ha construido una base de datos en un periodo de tiempo longitudinal, así como un índice de conciliación a partir de la revisión de la literatura efectuada, a diferencia de la mayoría de los estudios previos que recurren a la encuesta como método de recopilación de información y son de carácter transversal. Adicionalmente, se ha tratado de controlar por un posible problema de endogeneidad en el modelo.

I.2. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

De acuerdo con el objetivo general que se plantea en este estudio, y tras esta sección introductoria, el Capítulo 1 de esta Tesis Doctoral desarrolla una revisión de la literatura sobre las medidas de conciliación con la finalidad de obtener información que permita describir cuáles son los factores que ayudan a los empleados a la hora de conciliar situaciones de conflicto entre el ámbito laboral y familiar, y viceversa, así como analizar la influencia que pueden tener este tipo de políticas de conciliación en los resultados

empresariales y a nivel individual. Se trata de contribuir a la literatura proporcionando información actualizada sobre el estado del arte y poner de manifiesto posibles líneas futuras de investigación a nivel empírico.

Así, en este capítulo se ha efectuado una revisión bibliográfica en el periodo 1998-2018 utilizando las bases de datos Web of Science (WOS), SCOPUS y EBSCO. Para la realización de la búsqueda se fijaron dos criterios de descarte para la selección de artículos: el criterio de búsqueda a través de varias palabras clave relacionadas con el objetivo de la tesis y el criterio relacionado con el prestigio de la revista que publicó el artículo, seleccionándose aquellos de revistas del “Journal Citation Report (JCR)” pertenecientes a los ámbitos de negocios, administración y dirección, ética y salud pública. Así, se analizaron en detalle los 41 artículos que finalmente estaban directamente relacionados con el objetivo de la Tesis, permitiendo identificar las oportunidades de investigación de los dos siguientes capítulos.

Por su parte, con una perspectiva más empírica, en el Capítulo 2 se analiza el efecto de las prácticas de conciliación en la performance (tanto desde el punto de vista contable en términos de rentabilidad como de valor de mercado) de una muestra de compañías españolas que cotizaban en el IBEX-35 en el período de tiempo 2015-2019. Para ello, se realiza, en primer lugar, un análisis descriptivo univariante de sub-muestras, y, en segundo lugar, considerando el tamaño muestral y la estructura de datos de panel disponible, metodológicamente se realiza un modelo de regresión lineal agrupada a nivel de empresa con la opción *clúster* e incorporando retardos en las variables explicativas y de control potencialmente endógenas para en cierta medida controlar así por un posible problema de endogeneidad en el modelo.

A su vez, el Capítulo 3 a partir de la muestra de compañías españolas del IBEX-35, y de nuevo mediante un análisis de regresión agrupada a nivel de empresa con el programa STATA, se estudia la influencia de diversas variables a nivel empresarial, tales como el tipo de sector, la presencia de mujeres y de personal cualificado en la plantilla de la empresa, y la existencia de un convenio y plan de igualdad, sobre el índice de conciliación creado.

Es necesario mencionar que en estos dos capítulos (2 y 3) tras la revisión de la literatura correspondiente, ahondando en los estudios previos y los resultados obtenidos, se proponen las distintas hipótesis a contrastar. A continuación, se presentan la muestra del estudio y las distintas fuentes de datos (e.g., memorias de RSC, estados de Información no financiera, la base de datos de la Sociedad de Análisis de Balances Ibéricos, los

informes anuales depositados en la Comisión Nacional de Valores -CNMV-, entre otras) y se describe la metodología empleada. Finalmente, se muestran los resultados obtenidos y se comparan con los estudios previos. En todos los casos se discuten los resultados y se presentan las conclusiones e implicaciones del estudio.

Finalmente, en el Capítulo 4 de la Tesis Doctoral se exponen de forma global las principales conclusiones extraídas del estudio y sus implicaciones prácticas, señalándose las limitaciones de este trabajo, así como las líneas futuras de investigación que abren.

En síntesis, pretendemos que este estudio proporcione nuevo conocimiento en una temática actual, de interés en el ámbito empresarial, y que afecta a uno de los grupos de interés clave en una compañía, sus trabajadores, y, por ende, también a ella misma. Se trata de añadir tanto a nivel teórico como práctico contribuciones a la literatura previa, y, en especial, aportar nuevo conocimiento a las empresas y sus responsables de recursos humanos, así como a los *policymakers*, para entre todos lograr un mayor equilibrio de la vida laboral y familiar, y que al mismo tiempo las empresas optimicen sus decisiones en materia de RSC.

CAPÍTULO 1:
MEDIDAS DE CONCILIACIÓN EN LA EMPRESA:
UNA REVISIÓN DE LA LITERATURAⁱ

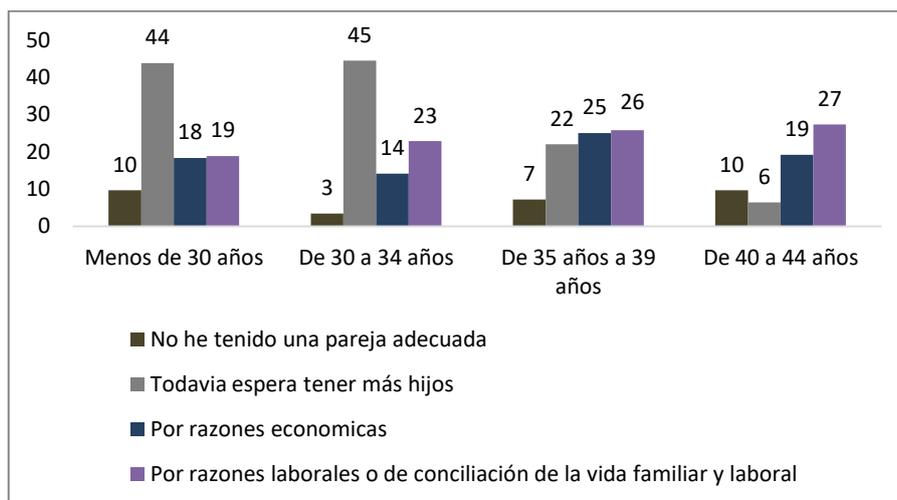
ⁱ Una versión previa ha sido publicada en: Calzón, F., Sacristán, M. & Cabeza, L. (2021). "Implications of work-life balance measures for companies: A review of the literature". *Esic Market Economics and Business Journal*, vol. 52, nº 3, e5231.

1.1. INTRODUCCIÓN

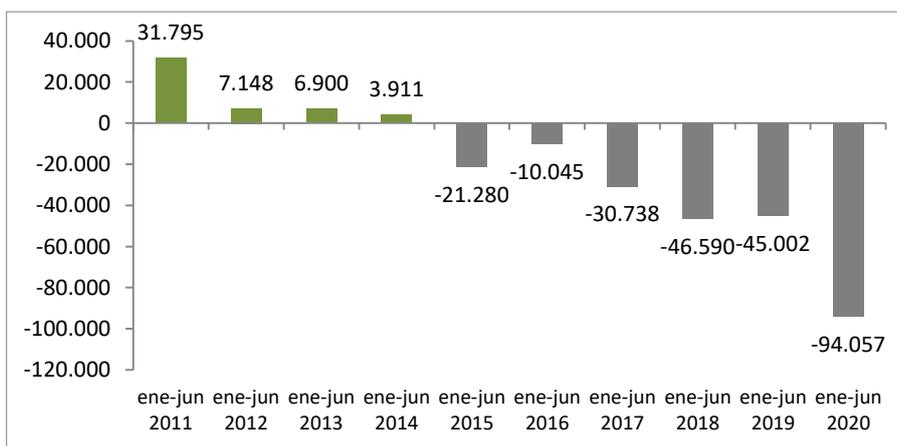
En el ámbito de la RSC, los trabajadores son uno de los grupos de interés más significativos al conformar el capital humano que gestiona los recursos empresariales, y, por tanto, la buena marcha de la empresa depende de ellos en gran parte. La realización de acciones de RSC respecto a los empleados supone articular proyectos de mejora de su calidad de vida dentro y fuera de la compañía, vinculando las condiciones de trabajo y las condiciones de vida. Además, los retornos de la responsabilidad social se relacionan, entre otros, con la motivación de los trabajadores, el sentido de permanencia y lealtad a la empresa, la retención y atracción del talento, la disminución de los conflictos laborales y la mejora de la competitividad (Londoño y Castagnino, 2019).

En concreto, la conciliación de la vida laboral y familiar es un tema de enorme preocupación en las últimas décadas, tanto en España como en los países occidentales, para las administraciones públicas, las familias y los individuos y, a su vez, de permanente inquietud para los sindicatos y las empresas. La falta de conciliación influye en los motivos achacables a las compañías sobre una baja natalidad de la sociedad (Gráfico 1.1). Así, tal como se observa en el Gráfico 1.2, el crecimiento vegetativo de la población en España (es decir, la diferencia entre nacimientos y defunciones) se encuentra en mínimos históricos al haber sido de -94.057 personas en los seis primeros meses de 2020. Sin embargo, entre las razones que pudieran explicar esta situación, no se encuentra el hecho de que las mujeres no quieran ser madres, pues tal como se percibe en el Gráfico 1.1, la mayor parte de las mujeres menores de 35 años todavía espera tener más hijos. Sin embargo, a partir de los 35 años, las razones laborales o de conciliación de la vida familiar y laboral y las razones económicas parecen ser las más importantes a la hora de explicar por qué las mujeres han tenido menos hijos de los deseados.

En este contexto, el objetivo de este trabajo es realizar una revisión de la literatura sobre las medidas de conciliación con la pretensión de obtener información que permita describir cuáles son los factores que ayudan a los empleados a la hora de conciliar situaciones de conflicto entre el ámbito laboral y familiar, y viceversa, así como analizar la influencia que tienen este tipo de políticas de conciliación en los resultados empresariales y a nivel individual. Para ello, se ha realizado una revisión bibliográfica en el periodo 1998-2019 utilizando las bases de datos WOS, SCOPUS y EBSCO. Así, este estudio trata de contribuir a la literatura proporcionando información actualizada sobre el estado del arte y poner de manifiesto posibles líneas futuras de investigación a nivel empírico.

Gráfico 1.1. Motivos por los que las mujeres no tienen hijos (%)

Fuente: INE (2018)

Gráfico 1.2. Crecimiento vegetativo en España

Fuente: INE (2020a)

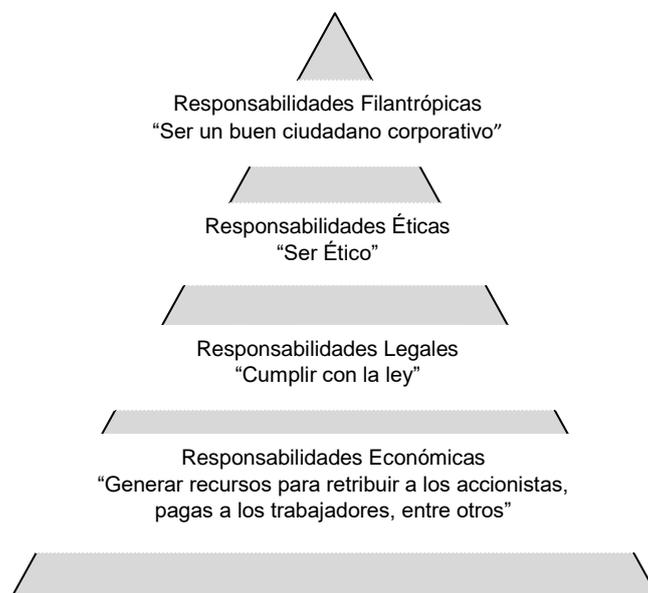
El resto del capítulo se ha estructurado como sigue: la sección 2 describe desde un punto de vista conceptual, el tema objeto de estudio relativo al concepto de conciliación así como su relación con la RSC. En la sección 3 se especifica la metodología de análisis y la sección 4 muestra los principales resultados obtenidos. Finalmente, en la sección 5 se establecen las principales conclusiones este capítulo.

1.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: CONCEPTO Y RELACIÓN CON LA CONCILIACIÓN LABORAL

Tal como se recoge en fragmentos extraídos de la "Historia de la RSC" (Manos Unidas, 2016) el concepto RSC es acuñado por primera vez en 1953 por Howard R. Bowen, economista americano y llamado padre de la RSC, en su obra "*Social Responsibilities of the Businessmen*" en la que el autor apelaba a la responsabilidad social de las

corporaciones para producir no sólo bienes y servicios, sino devolver también a la sociedad parte de lo que ésta les había facilitado. Las contribuciones más notables a la definición del concepto de responsabilidad social se dieron a partir de la década de 1970, y es en el año 1979 cuando Archie Carroll define por primera vez las responsabilidades de la empresa como económicas, legales, éticas y filantrópicas, haciendo hincapié en la voluntariedad de la ética y la filantropía al situarlas a continuación de la legalidad. Así, fue Carroll quién desarrolló la “Teoría de la pirámide” (1991) en la que plantea estas cuatro clases de responsabilidades sociales de las empresas vistas como una pirámide (Figura 1.1), existiendo responsabilidades que se encuentran en el fondo de la pirámide y que son, por tanto, la base sobre la que se apoya otro tipo de responsabilidades.

Figura 1.1. Pirámide de Carroll



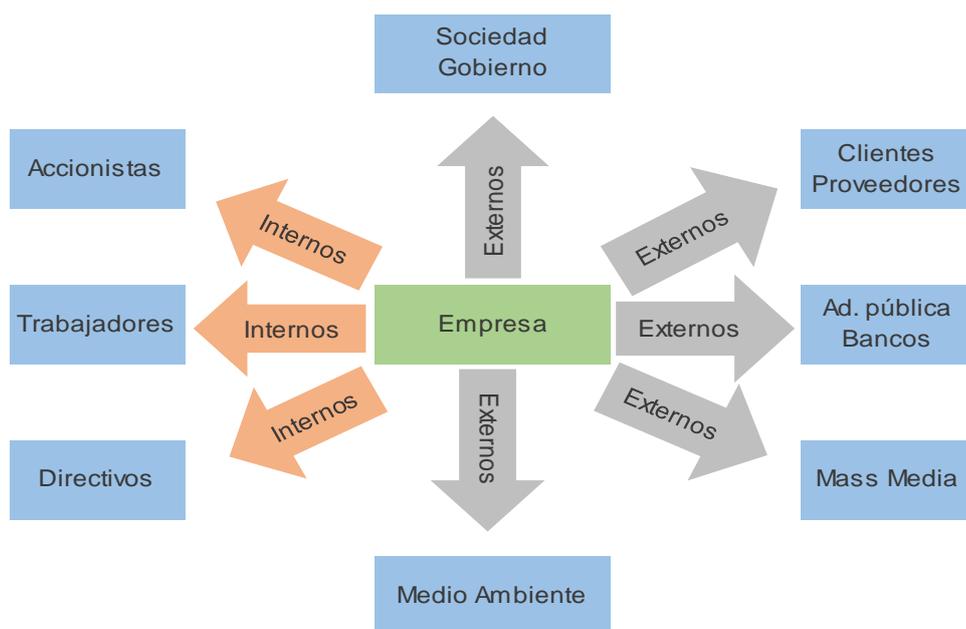
Fuente: Elaboración propia a partir de Carroll (1991)

Durante la década de los años 80 se continúa profundizando en estos conceptos y se integra el discurso socialmente responsable a la dirección estratégica a través de la introducción de la Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984) que, desde un punto de vista todavía instrumental, habla de tener en cuenta a los diferentes grupos afectados por la empresa y que pueden contribuir a sus logros, tales como clientes, sociedad o empleados. Este enfoque estratégico de la RSC queda reflejado en la definición de la European Commission (2011), que concibe la RSC como la integración voluntaria, por parte de las compañías, de las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, en el desarrollo de su actividad económica, con el objetivo de maximizar la creación de valor compartido con todo el conjunto de stakeholders. Freeman (1984) definió a los

stakeholders como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación.

Dentro de los grupos de interés se incluyen los empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación (Figura 1.2). Esteban (2007) propone que para gestionar la RSC, las compañías deben definir un dialogo con los stakeholders para identificar los interés y valores que le son propios a cada grupo y, por otro lado, aquellos que les son comunes, y centrarse en los colectivos, reforzando la idea que desde los stakeholders se debe generar un enlace que sirva de estímulo para desarrollar propuestas reales de RSC. La concepción de RSC a partir de este enfoque de stakeholders conlleva así a una corresponsabilidad que pone en evidencia que las empresas no funcionan en un vacío social y moral, y, por lo tanto, deben introducir la RSC de forma responsable.

Figura 1.2. Mapa de Stakeholders



Fuente: Elaboración propia a partir de Freeman (1984)

Tal como indica Cerem International Business School (2018), a partir de los años noventa ya no se considera a la RSC como un fenómeno aislado dentro de la empresa, sino que atraviesa transversalmente a las diferentes áreas de la organización. Aparece así el concepto *The Triple Bottom Line* (TBL) (Elkington, 1998), la triple línea de beneficio, que es un concepto relacionado con la economía sostenible y que expresa la actividad de una compañía en tres dimensiones: ambiental, económica y social.

- *Área ambiental:* uso responsable de los recursos naturales, control del impacto medioambiental, políticas empresariales de residuos y ahorro energético, uso de materiales reciclados, etc.
- *Área económica:* gestión de intangibles de la economía globalizada, lealtad a los clientes, transparencia organizativa, innovación tecnológica, buen gobierno corporativo, etc.
- *Área social en sus dos vertientes:* a) RSC interna hacia sus trabajadores: respeto y promoción de los derechos de los trabajadores, códigos de conducta en el trabajo, etc.; b) RSC externa hacia el entorno social: obra social y filantropía (educación, salud, vivienda, ocio).

Por su parte, más recientemente, Gimeno (2012) recoge que el término RSC hace referencia al buen gobierno de la empresa, a una gestión ética y sostenible y, más ampliamente, al conjunto de compromisos de carácter voluntario que una organización adquiere para gestionar su impacto en el ámbito laboral, social, ambiental y económico, tratando de hacer compatibles el objetivo de crear valor con la producción de beneficios para el conjunto de la sociedad. Este mismo autor apunta que en el caso de España, la definición de RSC fue ampliada por el Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo, encargado de elaborar un documento publicado en julio de 2007 para orientar las políticas de RSC del Gobierno, y que definió la RSC como, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respecto a los derechos humanos, que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivasen de sus acciones (BOE-A-2008-3868).

Del mismo modo, este autor indica que en nuestro país, la comisión de seguimiento y evaluación del diálogo social, formada por representantes del Gobierno, CEOE, CEPYME, CCOO y UGT, aprobó en diciembre de 2007 un documento “La responsabilidad social de las empresas, diálogo social”, donde se la define como un conjunto de compromisos de diverso orden (económica, social y ambiental) adoptados por las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas y que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible.

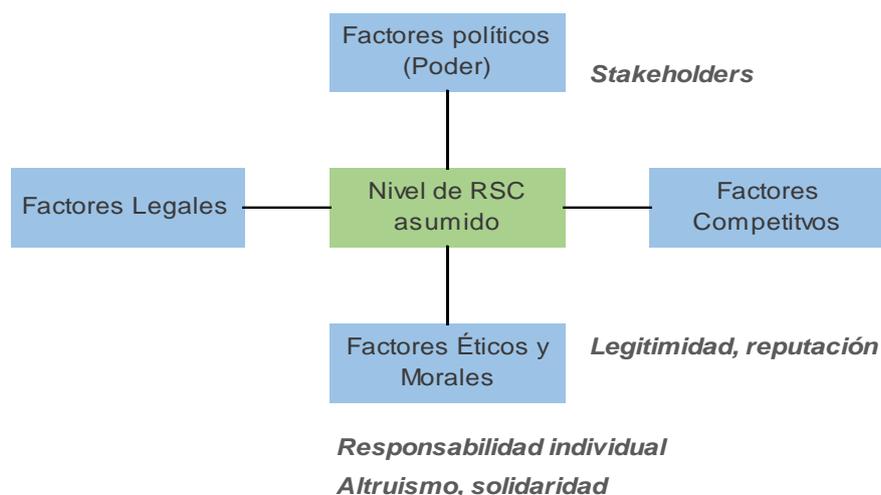
Así pues, aunque no existe una definición generalmente aceptada de la realización de acciones de RSC, es cierto que se emplea este concepto para describir una amplia

variedad de iniciativas de orden económico, social y medioambiental llevadas a cabo por las organizaciones, que no se basan exclusivamente en requisitos legalmente obligatorios y, por lo tanto, son de naturaleza voluntaria. En todo caso, como los contextos van cambiando, el concepto de RSC continuará evolucionando, tal como indicaban Nieto y Domínguez (2016), mencionando cuatro elementos que tienen una influencia particular en este concepto:

- La globalización: exige cambios en las formas en que tradicionalmente las organizaciones han realizado sus operaciones.
- Gobernanza: se refiere al proceso de toma de decisiones tanto en las entidades lucrativas como en las no lucrativas.
- Desarrollo sostenible: reta a las empresas a modificar la forma de producir bienes y servicios.
- El contexto de la UE, su aplicación, y el ingreso de nuevos países hasta formar la Europa de los veinticinco, cuyos valores y entornos institucionales podrían redefinir el concepto de RSC.

Más concretamente, Guerras Martín y Navas López (2015) plantean que la cuestión no debe enfocarse en si debe o no adoptarse la RSC, sino si es conveniente en una economía de mercado que las empresas deban comprometerse frente a un determinado nivel de responsabilidad social además del estricto cumplimiento de sus obligaciones legales. Así, estos autores, definen cuatro factores que intervienen en las decisiones empresariales relacionadas con RSC: legales, políticos, competitivos y éticos (Figura 1.3).

Figura 1.3. Factores que influyen en la RSC de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras Martín y Navas López (2015)

En primer lugar, los *factores legales* vienen determinados por las leyes y normas. En segundo término, los *factores políticos* están enmarcados en las relaciones con los stakeholders que se pueden considerar estratégicas en la medida que puedan contribuir a los objetivos de los grupos de interés de forma razonable. Entre los grupos de interés internos, los trabajadores representan el principal foco para alcanzar objetivos en materia de RSC. Las compañías intentan integrar a su personal en la estrategia de la empresa a través de distintos sistemas de incentivos, que van desde diferentes fórmulas de retribución a políticas sociales, siendo en estas últimas donde se integrarían las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar, tal y como se comentará en el siguiente apartado en más detalle.

En tercer lugar, se encuentran los *factores competitivos*, donde la RSC puede ser un facilitador de la posición competitiva, siendo cinco los mecanismos a través de los cuales se puede generar valor: creación de intangibles, diferenciación de productos, mejora del contexto competitivo, reducción de riesgos, así como un mejor acceso a recursos, tanto humanos, financieros y fondos socialmente responsables. En cuarto y, último lugar, es necesario mencionar los *factores éticos y morales* que presentan un fuerte vínculo con la RSC, representando un elemento de presión entre los criterios éticos de la sociedad civil y el comportamiento socialmente responsable.

Recientemente, el interés creciente de las empresas por cuestiones sociales y medioambientales (EIAly et al., 2020) puede estar también impulsado por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas de 2016. Existe un consenso internacional que los ODS incluidos en la agenda 2030 son el resultado de una labor

conjunta entre los gobiernos de los países miembros, la sociedad civil, la academia y el sector privado. Estos objetivos comprenden 17 objetivos, 169 metas y 232 indicadores de resultado, que definirán la agenda de la comunidad internacional hasta el año 2030. Los representantes del mundo empresarial han tenido un papel protagonista en la formulación de los ODS, teniendo las empresas que asumir un liderazgo clave para que los ODS puedan implementarse (Red española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2016). Puede ser que, entre otros, por este motivo desde hace algunos años las compañías incorporan en sus estrategias de negocio conductas socialmente responsables, pues los ODS representan una ocasión globalmente consensuada para que las organizaciones amplíen las utilidades que la RSC les puede ofrecer (EIAIfy et al., 2020)

Así, parece que el diseño de una estrategia de RSC que tome como punto de partida los ODS es inevitable e imprescindible (De Lucia et al., 2020). En este sentido, Duarte (2017) indica que la implementación de los ODS es una prioridad en materia de RSC, pues entre las ventajas que obtienen las compañías al admitir y aceptar a los ODS, se encuentran las siguientes:

- La posible atracción para la captación de capitales para su financiación.
- La mejora en las relaciones con los diferentes stakeholders.
- Un mejor posicionamiento de la marca y la fidelización de los clientes.
- El aportar una mayor estabilidad a los mercados mediante la contribución a su evolución y crecimiento, así como la posibilidad de permitir a los clientes y consumidores el acceso a sus productos y servicios.
- La oportunidad de mitigar riesgos legales y reputacionales.

1.3. CONCILIACIÓN, ORIGEN Y DIFERENTES TIPOS DE CONFLICTO

Tal y como se ha comentado anteriormente, se pueden diferenciar dos tipos de RSC - interna y externa-, habiendo tradicionalmente la RSC interna recibido menor atención que la externa, principalmente porque se creía que las cuestiones de empleo eran competencia del derecho laboral. Sin embargo, desde hace tiempo esa visión ha cambiado producto de que el derecho laboral pierde fuerza en un contexto globalizado y en Estados con un mercado laboral desregulado y flexible, donde la RSC externa no resulta creíble si la empresa no es socialmente responsable con sus propios empleados (Yáñez et al., 2014).

Ahondando en lo anterior, Guerras Martín y Navas López (2015) indican que, entre los grupos de interés internos, los trabajadores representan el grupo primordial, pues las relaciones laborales son un elemento crítico para la construcción de la RSC en el seno de la empresa. El proyecto de RSC relacionado con los trabajadores de la compañía se alimenta a través de sistemas de incentivos que, dependiendo de la empresa, pueden abarcar desde distintas modalidades en el tipo de retribuciones (dinero o especie) hasta las distintas políticas sociales para los trabajadores. En este sentido, entre las principales políticas se encuentran las medidas propuestas por la empresa para mejorar la conciliación laboral y familiar. Además, la amplia sensibilidad social de la conciliación de la vida laboral, convierten a este tipo de medidas en un tema estrella dentro de la RSC, produciéndose importantes efectos del compromiso de la empresa con la conciliación, tales como, por ejemplo, menor absentismo, mayor productividad y compromiso de los empleados con responsabilidades familiares (Yáñez et al., 2014).

En línea con los planteamientos expuestos, los representantes legales de los trabajadores (sindicatos) proponen en sus estrategias de negociación colectiva (OIT - Organización Internacional del Trabajo, 2013) que las medidas de conciliación se deben incluir en el convenio colectivo y/o en los planes de igualdad, documentos que regulan las relaciones laborales de la empresa y, por lo tanto deben ser incorporadas y de esta manera reforzar el ámbito laboral, ya que de esta manera se debe garantizar:

- Las medidas que implementan las empresas no pueden ir dirigidas exclusivamente a las mujeres, sino que se han de hacer extensibles a mujeres y hombres.
- Las medidas de conciliación tienen que hacerse extensibles y conocidas a cualquier persona que trabaje en la compañía, independientemente de su situación personal y evitar así que sean exclusivas para determinadas personas, perfiles y puestos de trabajo.
- Facilitan la permanencia de las medidas en el tiempo.
- Fija las normas de solicitud y actuación para cada una de las medidas.
- Incluir una cláusula sobre la responsabilidad social de la empresa y su compromiso y contribución a la igualdad de oportunidades tanto en la organización como en la sociedad.

El origen de las investigaciones en torno al problema ‘trabajo y familia’ se remonta a la década de los años 70 (Rapaport y Rapaport, 1972). El conflicto trabajo-familia es una fricción que se produce entre las presiones ejercidas por el trabajo y por la familia, llegando a ser, en algunos aspectos, incompatibles (Greenhaus y Beutell, 1985), pues

cuanto más tiempo y energía se dedica a un rol, menos dedicación se dirige al otro. En concreto, Greenhaus y Beutell (1985) identificaron *tres tipos de conflicto trabajo-familia*:

- El basado en el tiempo: sucede cuando el tiempo dedicado a un rol dificulta la participación en otro rol, como, por ejemplo, turnos de trabajo cambiantes, jornadas prolongadas, horas extraordinarias, etc.
- El originado en la tensión: se presenta cuando la presión que un rol ejerce sobre el individuo le dificulta la participación en otro rol como las exigencias de trabajo físico, mental, etc.
- El relativo al comportamiento: se manifiesta cuando la conducta de un rol es incompatible con la conducta propia del otro rol. Atender llamadas telefónicas fuera de horario de trabajo, o dormir de día para trabajar de noche, serían algunos ejemplos.

Pichler (2009) menciona que el balance entre el trabajo y la familia se genera cuando las actividades y aspiraciones correspondientes a ambos dominios son compatibles entre sí. Según Debeljuh y Jáuregui (2004) algunos trabajadores logran este equilibrio gracias a sus propios medios mientras que la mayoría requiere el apoyo manifiesto de las organizaciones para conseguirlo. Además, de acuerdo con el análisis practicado por Rodríguez y Nouvilas (2008) no existen los mismos problemas si el conflicto surge en el trabajo influyendo en la familia (Conflicto Trabajo-Familia -WFC-) o, por el contrario, si es la familia la que está influyendo en el trabajo (Conflicto Familia-Trabajo -FWC-). Así, el conflicto trabajo-familia (WFC) puede verse generado por una serie de presiones en el trabajo, tales como las características del horario laboral, los factores estresantes de rol, el estatus dentro de la organización o las características de las tareas. Por su parte, si las fuentes del conflicto surgen en la familia (FWC), los factores estresantes pueden ser los asociados a la evolución natural del ciclo familiar, como el nacimiento de un hijo, las tareas domésticas o la muerte de algún miembro de la familia. Es necesario mencionar que tal como indican Kahn et al. (1964), también puede existir un tercer tipo de conflicto bidireccional, el “conflicto inter rol”, que incorpora la perspectiva de género y surge a lo largo del día al hacer frente a las responsabilidades relacionadas con las posiciones que se ocupan en la familia y en el trabajo y que, por lo tanto, afecta en ambas direcciones.

El conflicto trabajo-familia puede tener implicaciones negativas tanto a nivel de individuo como a nivel de organización. Molina (2011) definen la calidad de vida del trabajador como el grado en que los trabajadores de una organización son capaces de complacer las necesidades personales, mediante las experiencias obtenidas en el ámbito laboral teniendo como resultado satisfacción personal y motivación para el trabajo. En todo caso,

esta calidad de vida puede verse afectada junto con la salud física por el conflicto trabajo-familia. En este sentido, Mattehws et al. (2010) consideran que las presiones de tiempo, esfuerzo y comportamiento que exigen los roles laborales y familiares repercuten en la calidad de vida del trabajador. Por su parte, las organizaciones se ven afectadas por el absentismo, por un deficiente rendimiento laboral (Frone et al., 1992), un bajo compromiso afectivo de los empleados con la empresa (Meyer y Allen, 1997), un menor desempeño organizativo (Sánchez Vidal et al., 2011) y los deseos de los trabajadores de abandonar la compañía (Anderson et al., 2002).

De acuerdo con las conclusiones de la Presidencia del Consejo Europeo Extraordinario, celebrado en Luxemburgo en noviembre de 1997, el término de conciliación trabajo-familia se introdujo formalmente en el vocabulario de la política pública de la UE con el nombre de políticas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Borrás et al. (2007) definen estas políticas como un conjunto de directivas encaminadas a la promoción de permisos, flexibilidad laboral y a los servicios de atención de la vida cotidiana. En las últimas décadas la conciliación trabajo-familia se ha convertido en un eje central de investigación (Lingard y Francis, 2006). Al ser una herramienta que puede generar cambios positivos en aquellas empresas afectadas por el conflicto (Poelmans et al., 2003), la conciliación implica una serie de prácticas que ayudan a los trabajadores a equilibrar su vida laboral y familiar (Lobel y Kossek, 1996).

Sin embargo, aunque las organizaciones tienen mucho que ganar cuando se preocupan por apoyar a sus trabajadores a conseguir y mantener un equilibrio (Lingard y Francis, 2006) existe aún una falta de conciencia sobre la necesidad de políticas de conciliación en las empresas privadas (Blanco y Lattrich, 2012). En este sentido, cuando las compañías renuncian a apoyar a sus trabajadores renuncian también a beneficios como la legitimidad, el apoyo social, o mejoras en su imagen, entre otros (Pasamar y Valle, 2011). De acuerdo con Salanova y Schaufeli (2004) las organizaciones precisan tener trabajadores motivados y saludables para lograr la adecuada adaptación al medio económico y éste es uno de los principales motivos para promover la implementación de políticas de conciliación ajustadas a las necesidades reales de los trabajadores.

En línea con lo anterior, específicamente el objetivo de este capítulo es realizar una revisión de la investigación académica sobre las medidas de conciliación con la pretensión de obtener información que permita describir cuáles son los factores que ayudan a los empleados a la hora de conciliar situaciones de conflicto entre el ámbito laboral y familiar, y viceversa, así como analizar la influencia que tienen este tipo de políticas de conciliación en los resultados empresariales y a nivel individual.

1.4. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS

El objetivo de este trabajo, en línea con estudios previos (Sacristán-Navarro, 2002; Aguinis y Glavas, 2012; Asensio et al., 2019), algunos de ellos en la temática en la que se enmarca nuestro trabajo, y dado que el número reducido de artículos encontrados no aconseja el uso de otro tipo de técnicas como pudieran ser las bibliométricas, es revisar la literatura académica en lo relativo a la conciliación trabajo-familia. Para ello, el análisis cuantitativo de la producción de artículos permite dar cuenta de la naturaleza y el curso de una disciplina, fomentando así no solo su divulgación sino además su desarrollo a partir de uno de sus productos más ostensibles, sus publicaciones (Camps, 2007). En nuestro caso, se ha realizado una búsqueda de literatura académica en las plataformas con acceso a revistas científicas a través de las bases de datos Web of Science (WOS), SCOPUS y EBSCO. Como resultado de la exploración, se localizaron 521 documentos no coincidentes publicados entre 1998 y 2018 resultantes de la aplicación de los criterios de búsqueda utilizando el operador booleano “and” para conectar las palabras clave y acotar la búsqueda, teniendo en cuenta el cuartil y los factores de impacto de la revista (se consultaron 32 revistas), criterios que arrojaron los resultados mostrados en la Tabla 1.1. A su vez, el Anexo 1 resume los 41 artículos seleccionados¹.

Tabla 1.1. Criterios de búsqueda

Plataformas	WOS	SCOPUS	EBSCO
Palabras clave	"family and conciliation" "family and life" "family and work"	"family and labour and conflict" "personal and labor and conflict"	"family and conciliation" "family and life" "family and work"
Rango de fechas	01/1998 al 12/1998 (mes-año)		
Áreas de investigación	"Management" "Business"	"Social Sciences" "Business"	"Social Sciences" "Business" "Psychology"
Total artículos	299	34	188

Fuente: Elaboración propia

¹ Aunque no se han incluido en el análisis de este capítulo, en una actualización posterior de la literatura se han encontrado otras referencias sobre el tema, aunque en general, los resultados de este capítulo no se ven afectados. Además, en los Capítulos 3 y 4 de la presente Tesis Doctoral, estas referencias adicionales se incluirán junto con las presentadas en este capítulo relativas a las consecuencias a nivel empresarial de las prácticas de conciliación y a sus determinantes, respectivamente. Por su parte, en lo que se refiere al efecto de las prácticas de conciliación sobre variables a nivel de individuo se encontraron otros diez artículos (Bae y Skaggs, 2019; Domínguez-Aguirre et al., 2019; Leung et al., 2020; Lo Presti et al., 2020; Pailhé y Solaz, 2019; Wood et al., 2020; Bandeira et al., 2021; Gutiérrez-Vargas et al., 2020; Kaur y Narula, 2020; Rahim et al., 2020; Purwanto et al., 2021).

En lo relativo al periodo de tiempo objeto de estudio (1998-2018), hemos acotado la búsqueda a 20 años para incluir distintos ciclos económicos que influyen en la fecundidad, así como cambios normativos. En concreto, a partir de 1998 se inicia un ciclo económico expansivo y el nivel mínimo del indicador coyuntural de fecundidad fue de 1,15 hijos por mujer (Muñoz y Modroño, 2013). Comienza además a producirse un incremento lento y paulatino de la presencia de mujeres en el ámbito laboral, que trae aparejado un crecimiento de la intensidad del conflicto familia-trabajo en el seno de la empresa. Paralelamente, se inició la adopción de medidas para mitigar este conflicto a partir de la adopción de prácticas de conciliación laboral internacionales y, por otro lado, tuvo lugar la promulgación en España de la 1ª Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral aprobada el 5 de noviembre de 1999.

1.5. RESULTADOS

1.5.1. Resultados de la revisión bibliográfica

Con respecto al interés que presenta el tema analizado en la comunidad investigadora, en el rango de fechas considerado la producción tiene un comportamiento “in crescendo” en frecuencia y porcentaje. Así, tal y como se observa al dividir el período en tres tramos de siete años cada uno (Tabla 1.2) donde se visualiza el nivel de progresión y concentración producida, se corrobora la vigencia del tópico pues en el tercer tramo (2012-2018) hay una producción de más del 59% del total.

Tabla 1.2. Producción por tramos anuales

Tramos de 7 años		Producción	%
Primero	1998-2004	53	10,2%
Segundo	2005-2011	158	30,3%
Tercero	2012-2018	310	59,5%
Total		521	100%

Fuente: WOS-SCOPUS-EBSCO

Para recopilar los artículos seleccionados se aplicó un modelo de búsqueda avanzado donde se fijaron dos criterios de exclusión para la *selección de artículos*. En primer lugar, se aplicó el criterio de búsqueda por varias palabras clave relacionadas con el objetivo del estudio y, en segundo lugar, el criterio relacionado con el prestigio de la revista que publicó el artículo, seleccionándose aquellos artículos pertenecientes a revistas del

“Journal Citation Report (JCR)” en las revistas pertenecientes a los ámbitos de negocios, administración y dirección, ética y salud pública. Así, se localizaron 521 artículos, seleccionándose aquellos relacionados con los objetivos que persigue nuestro trabajo a través de sus resúmenes. Así, si bien el número de artículos que contienen las palabras clave en las revistas científicas es relativamente considerable, una vez revisado su contenido, finalmente se han seleccionado 41 artículos relacionados con el objetivo del presente capítulo; el resto se han descartado por no guardar vinculación con los determinantes y las consecuencias de la adopción de prácticas de conciliación familiar. En la Tabla 1.3 se detallan el número de artículos seleccionados y las revistas donde se han publicado.

Tabla 1.3. Relación de artículos sobre el tema estudiado en las revistas académicas analizadas

Revista	Nº de artículos	%
ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	8	19%
JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	7	17%
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	6	14%
JOURNAL OF MANAGEMENT	5	14%
BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT	4	10%
ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	2	5%
ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY	2	5%
STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2	5%
ORGANIZATION SCIENCE	1	2%
PAPELES DEL PSICÓLOGO	1	2%
CENTRE D'ECONOMIE DE LA SORBONNE	1	2%
SOCIAL SCIENCE & MEDICINE	1	2%
CIRIEC	1	2%
TOTAL	41	100%

Fuente: Elaboración propia

A su vez, el análisis por *palabras clave* permite identificar aquellos términos más citados en los artículos seleccionados en las publicaciones científicas. En los 41 artículos se han utilizado 111 palabras clave, aunque cabe mencionar que no todos ellos utilizaban esta técnica de palabras clave, especialmente los más antiguos. De las palabras clave utilizadas en los artículos, solo cuatro han sido citadas más de dos veces, lo que indica que esta identificación está muy fragmentada en las investigaciones realizadas, no existiendo canibalización de palabras clave. En concreto, los términos ‘job satisfaction’ y ‘work-family conflict’ aparecen en cinco ocasiones, y ‘gender’ y ‘work-life balance’ en tres.

Con relación al análisis de los *autores*, se ha dividido el análisis en dos partes: autores más citados y aquellos más productivos. La Tabla 1.4 detalla los autores de los artículos seleccionados, que han recibido más de cien citas. Por otro lado, de acuerdo con la ley de crecimiento exponencial (Lotka, 1926), a través del índice de productividad se pueden clasificar a los autores con relación al número de artículos publicados, distinguiendo tres niveles: pequeños productores que son los que han publicado 1 sólo trabajo, medianos productores que son los que han difundido entre 2 y 9 artículos, y grandes productores aquellos que han editado más de 10 artículos. Las investigaciones seleccionadas están dominadas por pequeños productores, destacándose tres productores medianos: Rothbard, N. con tres presencias, y Illies, R. y Wilson, K. con dos apariciones cada uno. Por su parte, con respecto al país donde se realizó la investigación, destaca sobre el resto el número de producciones que aporta Estados Unidos, pues tal como se observa en la Tabla 1.5 tiene más del 60% de los artículos extraídos tras la revisión de la literatura.

Tabla 1.4. Autores de los artículos sobre el tema estudiado con más de cien citas

Total de citas	Autores	Revista
712	Edwards y Rothbard (2000)	Academy of Management Review
600	Rothbard (2001)	Administrative Science Quarterly
293	Carlson y Kacmar (2000)	Journal of Management
252	Perry-Smith y Blum (2000)	Academy of Management Journal
241	Kreiner, Hollensbe y Sheep (2009)	Academy of Management Journal
239	Hom y Kinick (2001)	Academy of Management Journal
206	Perlow (1998)	Administrative Science Quarterly
200	Rothbard, Phillips y Dumas (2005)	Organization Science
190	Martins, Eddleston y Veiga (2002)	Academy of Management Journal
166	Konrad y Mangel (2000)	Strategic Management Journal
132	Illies, Wilson y Wagner (2009)	Academy of Management Journal
130	Boswell y Olson-Buchanan (2007)	Journal of Management
112	Lazarova, Westman y Shaffer (2010)	Academy of Management Review
108	Shockley y Singla (2011)	Journal of Management

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.5. Producción de los artículos sobre el tema estudiado según el país analizado

PAÍS	Nº Artículos	%
USA	26	63,4%
UK	4	9,8%
ESPAÑA	4	9,8%
FRANCIA	1	2,4%
ITALIA	1	2,4%
ALEMANIA	1	2,4%
BRASIL-P. BAJOS-FILIPINAS-KENIA	1	2,4%
LÍBANO	1	2,4%
NUEVA ZELANDA	1	2,4%
ALEMANIA-FRANCIA-UK-USA	1	2,4%
TOTAL	41	100%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en relación con los encuadres o *enfoques metodológicos* hay que destacar que los 41 artículos revisados poseen análisis empírico y en ellos prevalecen las técnicas cuantitativas sobre las cualitativas. En la Tabla 1.6 se detallan las metodologías empleadas.

Tabla 1.6. Metodologías empleadas

Período	1998-2018	
Total, artículos	41	
Metodologías	Cuantitativa	Cualitativa
	30 (73,1%)	11 (26,9%)
	Encuestas y cuestionarios tratados mediante los siguientes tipos de análisis: - Análisis factorial confirmatorio - Clúster - Correlación - Descriptiva, análisis correlaciones - Factorial - Ecuaciones estructurales - Regresión lineal	Mediante la utilización de las siguientes técnicas: - Análisis de entrevistas personales - Análisis FsQCA - Grupos de discusión - Observación - Recopilación de materiales - Revisión bibliográfica - Revisión crítica

Fuente: Elaboración propia

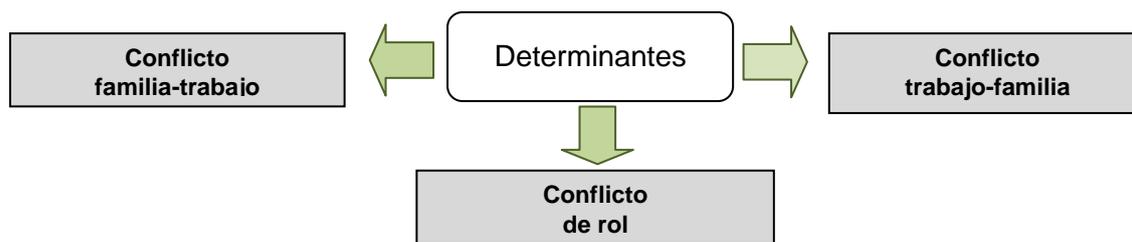
1.5.2. Análisis de los contenidos

Para una mejor comprensión del problema e identificar los factores claves del dilema de la conciliación familiar y laboral que tanta preocupación genera a las partes implicadas, se procedió a dividir los soportes exploratorios sobre los que se cimienta la investigación, en dos grupos claramente diferenciados:

- Artículos que analizan los determinantes para la adopción de medidas de conciliación desde el punto de vista del conflicto, donde las investigaciones se centran en las diferentes causas relacionadas con el conflicto trabajo-familia y familia-trabajo.
- Estudios que investigan la influencia de las prácticas de conciliación en el resultado empresarial e individual, orientados a las consecuencias producidas por dichas prácticas.

1.5.2.1. Artículos que analizan los determinantes desde el punto de vista del conflicto para adoptar medidas de conciliación

Para establecer criterios que permitan realizar un análisis de los artículos que estudian los determinantes, se ha seguido una estructura que tiene en cuenta que la relación entre trabajo y familia se manifiesta a través de una interacción entre ambas esferas. Geurts et al. (2005) definen la interacción trabajo-familia como un proceso donde el comportamiento de un trabajador en un dominio (Hogar-Casa) está influenciado por determinadas situaciones positivas o negativas que se han construido y vivido en el otro dominio (Trabajo). De acuerdo con la Teoría de *Spillover* (Piotrkowski, 1978) los eventos ocurridos en una esfera vital ya sean positivos o negativos, “salpican” a la otra esfera vital, es decir, el efecto que tiene de forma indirecta la familia sobre el trabajo y viceversa, y en función del rol asumido. La Figura 1.4 resume los determinantes analizados.

Figura 1.4. Determinantes desde el punto de vista del conflicto

Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez y Nouvilas (2008)

- *Conflicto familia-trabajo*

Cuando las fuentes del conflicto surgen en la familia, los factores determinantes de conflicto pueden ser los asociados a la evolución natural del ciclo familiar, como el nacimiento de un hijo, las tareas domésticas o el cuidado o la muerte de algún miembro de la familia.

Carlson y Kacmar (2000) concluyeron que el establecimiento de prioridades de la vida familiar en el conflicto trabajo-familia tiene que ver con los valores relacionados con la vida familiar en el proceso de conflicto. Schneer y Reitman (2002) examinaron que el modelo tradicional de éxito empresarial masculino es difícil de desalojar en el seno familiar, a pesar de la prevalencia de la estructura familiar post-tradicional, junto con la implementación de políticas favorables a la familia. Illies et al. (2009) indicaron que el estado de ánimo en el hogar no puede explicarse por la situación en el empleo, pero si es razonable afirmar que a medida que los empleados se integran en su trabajo sus roles familiares se manifiestan positivamente. A su vez, Kreiner et al. (2009) detectaron que independientemente del sexo, los excesos son análogos entre la cultura del trabajo en el hogar y la interferencia con el trabajo, donde los individuos asumen medidas que violan sus preferencias para equilibrar el conflicto familia-trabajo. Beauregard (2013) concluyó que los temas relacionados con el trabajo en el hogar tienen un impacto significativo en el bienestar de los empleados, detectando que a las mujeres les influye directamente, mientras que en los hombres impacta tanto directa como indirectamente.

- *Conflicto trabajo-familia*

Dentro de los artículos que exploran el conflicto trabajo-familia hemos encontrado seis artículos de factores determinantes. El estudio de Rodríguez y Nouvilas (2008) señala que no se dan los mismos problemas si el conflicto surge en el trabajo. El conflicto trabajo-familia puede verse generado por una serie de presiones, tales como las

características del horario laboral, los factores estresantes de rol, el estatus dentro de la organización o las características de las tareas.

Hom y Kinick (2001) analizaron los conflictos laborales provocados por horarios o viajes, que impide a los trabajadores cumplir con sus deberes familiares y tener motivaciones psicológicas para renunciar sin oferta de empleo. Por su parte, Edwards y Rothbard (2000) examinaron cómo las personas manejan el límite entre el trabajo y los roles no laborales, examinando hasta qué punto los individuos desean integrar o segmentar sus vidas laborales y no laborales. Dembe (2008) revisó el efecto de las largas jornadas de trabajo en la salud de los trabajadores, explorando además si los trabajadores están coaccionados para trabajar más allá de sus capacidades o en jornadas de trabajo que se consideran inapropiadas. A su vez, Martins et al. (2002) concluyeron que la percepción del conflicto trabajo-familia está fuertemente asociada con la satisfacción laboral, siendo más baja para las mujeres que para los hombres y cuanto más edad tiene un individuo más fuerte será su relación negativa con el conflicto trabajo-familia y la satisfacción profesional. Carlson et al. (2014) examinaron que los empleados que experimentan un desbordamiento de su vida laboral en su vida familiar optan por una de ellas para mejorar su actitud hacia el trabajo y su estado de ánimo. Finalmente, Romeo et al. (2014) muestran que el liderazgo transformacional (a través de la motivación y compromiso) y el transaccional (a través de premios y castigos) mantienen una fuerte influencia sobre el balance trabajo-familia que se manifiesta tanto con efectos positivos como negativos, especialmente entre los trabajadores que trabajan más allá de su horario laboral.

- *Conflicto de rol*

Llegados a este punto, tal y como se ha comentado anteriormente, es imprescindible mencionar que en línea con Kahn et al. (1964) puede existir un tercer tipo de conflicto bidireccional, el “conflicto de rol”, que incorpora la perspectiva de género y surge a lo largo del día al hacer frente a las responsabilidades relacionadas con las posiciones que se ocupan en la familia y el trabajo y que, por lo tanto, afecta en ambas direcciones. La Teoría del Rol (Kahn et al., 1964) considera que el conflicto entre las expectativas asociadas a los diferentes roles tiene efectos negativos en el bienestar personal. Esta teoría coincide con el modelo de estrés de Karasek (1979) donde el conflicto trabajo-familia actúa como elemento que genera agobio y estrés. Además, por su parte, la Teoría del Conflicto (Greenhaus y Beutell, 1985) considera que la satisfacción en el ámbito laboral está relacionada con la renuncia de roles familiares o viceversa. Se trata de un tipo de conflicto en virtud del cual las presiones de rol procedentes de cualquiera de los dos ámbitos son incompatibles en algún aspecto.

En este sentido, Rothard (2001) desarrolló un modelo de compromiso en los múltiples roles del trabajo y la familia, y la emoción se planteó como un mediador crítico de estas relaciones, detectándose además que el papel de la emoción en el modelo difería entre hombres y mujeres y que las relaciones entre el trabajo y la familia eran asimétricas. Al mismo tiempo, Rothard et al. (2005) examinaron que a medida que las organizaciones intentan atraer y mantener un compromiso, van introduciendo diversas políticas encaminadas a equilibrar la vida laboral y no laboral, encontrándose que los deseos de los empleados por la segmentación entre sus vidas laborales y no laborales es moderado. Gatrell et al. (2014) ofrecen una nueva dirección para el debate a través de la observación de cómo los padres perciben e interpretan la facilidad de las madres para acceder al trabajo flexible, y como lo hicieron, por su parte, los hombres para acceder al trabajo flexible.

Wilson et al. (2018) identificaron que las parejas de doble ingreso sienten que las demandas de la familia están mal distribuidas, indicando que un enfoque igualitario implica que ambos deben invertir igualmente en los dominios de trabajo y el hogar en un esfuerzo por lograr un mayor equilibrio de roles. A su vez, Perlow (1998) detectó que las parejas donde ambos están empleados se sienten presionados por ambos lados: presionados a dedicar más tiempo a su trabajo y presionados para compartir más responsabilidades en el hogar, existiendo una prevalencia de las normas culturales, que definen cómo se espera que los individuos respondan en las diferentes circunstancias. Lazarova et al. (2010) analizan las interferencias en el rendimiento de los empleados expatriados, que tienen en su papel como cónyuges por un lado y socios por el otro. Finalmente, Moschion (2007) analizó que la disponibilidad gerencial en el apoyo trabajo-familia puede crear condiciones de trabajo menos estresantes que ayudan a los empleados a proporcionar una mejor atención a ambos roles.

1.5.2.2. Artículos que analizan las consecuencias de las medidas de conciliación

La influencia recíproca entre los contextos laboral y no laboral (familiar-personal) puede traducirse en una situación de equilibrio o de conflicto. Se ha identificado una relación negativa entre la ausencia o una mínima presencia de políticas de conciliación y la existencia de conflicto trabajo-familia y que la existencia de políticas de conciliación y de apoyo social puede actuar como un efecto positivo que reduce o modera las consecuencias del conflicto trabajo-familia (Poelmans et al., 2003).

En este bloque de artículos se analizan las consecuencias (positivas o negativas) de la adopción de las prácticas de conciliación tanto a nivel de individuo como de empresa en lo relativo a su performance o resultados, tal y como se comentará a continuación.

- *Efectos positivos de la existencia de medidas de conciliación familiar*

Las medidas de conciliación trabajo-familia ofrecen una dilatada diversidad de prácticas que ayudan a los trabajadores a conciliar las demandas de su trabajo y las responsabilidades de su vida familiar (Lobel y Kossek, 1996), lo que puede tener un efecto positivo a nivel de la compañía y a nivel de cada individuo.

Efecto en los resultados empresariales

Michie y Sheehan-Quinn (2001) indican que las políticas de flexibilidad se correlacionan positivamente con el rendimiento financiero a corto plazo, aunque tienen relación negativa con la innovación que a su vez condiciona el éxito financiero de la empresa. Whyman et al. (2015) analizan una amplia gama de prácticas de flexibilidad en el lugar de trabajo y sus resultados sugieren que aproximadamente la mitad de las prácticas estudiadas probablemente conduzcan a mejores resultados financieros de la organización. Perry-Smith y Blum (2000) encontraron que las organizaciones con una mayor gama de políticas de trabajo y familia tienen niveles más altos de desempeño organizacional, desempeño del mercado, crecimiento en las ventas y de beneficios, identificando que los paquetes de trabajo y familia pueden ser una fuente de ventaja competitiva. Konrad y Mangel (2000) examinaron cómo las empresas que emplean porcentajes más altos de profesionales y de mujeres tienen una relación más fuerte entre la disposición de amplios beneficios de la vida laboral y la productividad. Por el contrario, para las compañías que contratan menos personal cualificado, menos trabajadores autónomos y con menor remuneración, los beneficios de productividad y de las iniciativas de vida laboral pueden ser insignificantes. Pratt y Rosa (2003) examinan como la estructura organizativa, y, en concreto, una organización de comercialización en red, es capaz de proporcionar un modelo de cómo manejar los problemas de conciliación simultáneamente con los de productividad.

Efecto en los empleados

Dentro de los efectos de las medidas de conciliación en los empleados destacan los estudios relacionados con los valores de la empresa. Así, por ejemplo, Lee et al. (2018) estudiaron que la institucionalización de la ética tiene efectos tanto directos como

indirectos sobre las experiencias de la vida laboral de los empleados y su bienestar. Por su lado, Boscha et al. (2017) indican que trabajar con un supervisor que fomenta el apoyo familiar es probable que dirija a los empleados a realizar acciones positivas y tengan motivación prosocial en el trabajo. Aryee et al. (2012) subrayan la relevancia del apoyo familiar informal en el lugar de trabajo para ayudar a los empleados a integrar sus roles laborales y familiares, sugiriendo la creación de un ambiente de trabajo de apoyo familiar como parte integral de la estrategia de una organización. A su vez, Guitian (2009) argumenta que las características de la relación trabajo-familia en las circunstancias sociales y económicas, junto con los efectos del conflicto, hacen que las políticas trabajo-familia sean un factor significativo en la implementación de la RSC. Por su parte, Boswell y Olson-Buchanan (2007) sugieren que las diferencias individuales relacionadas con la ambición y la implicación laboral en un entorno de trabajo tradicional son particularmente importantes a la hora de explicar el uso de tecnologías de la comunicación fuera del horario laboral o de atención al público, lo que no implica un compromiso con la organización. Finalmente, Prottas (2013) realiza un análisis que afirma que la integridad es una característica crucial de un líder efectivo para crear un ambiente que beneficia a los empleados y mejora el desempeño organizacional de forma constructiva en comportamientos productivos.

Efecto en la retención de personal

Bloom et al. (2009) estudiaron la propensión de las empresas a implementar formulas orientadas a la familia en el lugar de trabajo pues las compañías deben ofrecer este tipo de fórmulas para evitar perder empleados clave que pueden constituir un valioso recurso para ella. Martínez León et al. (2018) analizaron cómo la contratación, formación, retribución, evaluación de rendimiento, y conciliación laboral y personal ayudan a mantener la ventaja competitiva para así mejorar la satisfacción y retención del profesorado en el ámbito de la educación. Carr y Boyar (2007) muestran cómo las políticas favorables a la familia pueden minimizar el estrés del ámbito familiar y limitar la interferencia entre el trabajo y la familia, permitiendo así que los empleados se concentren en las actividades laborales y, por consiguiente, permanezcan en la compañía.

- *Efectos negativos de la ausencia de medidas de conciliación familiar*

El conflicto trabajo-familia puede tener implicaciones negativas a nivel individual, a nivel de la empresa, y también para ambas partes.

Efecto negativo para los trabajadores

Bhuiana et al. (2002) analizan el comportamiento de los vendedores cuando perciben un aumento del nivel de estrés laboral, lo que produce un incremento de la intención de cambiar de empleo. Por su parte, Almer et al. (2004) indican que el uso de medidas de conciliación de la vida laboral y familiar puede tener efecto perjudicial para hombres y mujeres pues se puede considerar que valoran menos sus carreras profesionales porque tienen sus horarios para acomodarse a la familia. Finalmente, Carr y Boyar (2007) examinaron que la interferencia del trabajo en la familia influye en la satisfacción laboral y en el compromiso con la organización, pudiendo desembocar en la rotación de empleo en un número importante de casos según las circunstancias personales y familiares.

Efecto negativo a nivel empresarial

Boyar et al. (2003) analizaron la relación entre el conflicto bidireccional trabajo-familia a partir de tres comportamientos de no asistencia al empleo (absentismo, salir del trabajo temprano y tardanza en llegar al mismo), indicando que no se puedan obtener conclusiones generalizables, pero en alguna medida las personas con menos responsabilidades laborales (mayoritariamente mujeres en la investigación) priorizan sus problemas de conciliación y, por tanto, se sienten menos obligados a cumplir con la asistencia al empleo. Por su parte, Adame et al. (2016) indican que la incompatibilidad entre las esferas laborales y familiares puede causar efectos físicos y psicológicos negativos y eso empeora el desempeño de los trabajadores. Además, algunos estudios indican que la ausencia de mujeres en puestos de gestión aumenta la probabilidad de que la empresa no implemente esas políticas (Adame et al., 2015).

Efecto negativo tanto para trabajadores como empresas

Leslie et al. (2012) concluyeron que, aunque las prácticas de trabajo flexible tienen el potencial de beneficiar a empleados y organizaciones por igual, facilitando el desarrollo de carrera cuando su uso se atribuye a un deseo para aumentar la productividad, también pueden restringir el desarrollo en la carrera cuando su uso se atribuye a un deseo de acomodamiento personal. Finalmente, Karkoulian et al. (2016) en su estudio definen que

un bajo nivel de equilibrio entre la vida laboral y personal puede influir negativamente en los empleados y las organizaciones, y, por lo tanto, éstas deben asegurarse de que todos los empleados disfruten de niveles saludables de equilibrio y control de la vida laboral a través de la implementación de programas de capacitación y talleres adecuados.

1.6. CONCLUSIONES

El objetivo de este capítulo ha sido realizar una revisión de la literatura académica sobre conciliación para identificar, por una parte, cuáles son los determinantes a la hora de adoptar medidas de conciliación por parte de las empresas (causas relacionadas con el conflicto trabajo-familia y familia-trabajo) y, por otro lado, aquellas investigaciones que se han centrado en estudiar la influencia de las prácticas de conciliación en los resultados tanto a nivel de empresa como de individuo.

En primer lugar, se ha puesto de relieve un creciente interés de la producción académica en la última década pasada, tanto en relación con el tema abordado como en la relevancia de las revistas donde se publicaron los artículos seleccionados a través de la revisión de la literatura en revistas del ámbito empresarial, la gestión de empresas y los recursos humanos. Al mismo tiempo la producción académica en esta temática está dominada por pequeños productores, siendo la mayoría de las investigaciones de carácter cuantitativo, y el país donde se han desarrollado mayoritariamente las investigaciones Estados Unidos (61,9%), seguido por Reino Unido y España con el 9,5% cada uno. Además, los resultados de la revisión desde el punto de vista de los determinantes indican que las causas donde se aloja el conflicto que provoca la conciliación, son de diversa índole, dependiendo, por un lado, del ambiente donde se origina, la familia o el trabajo y, por otro lado, el género que tiene un efecto bidireccional entre ambos. Parece existir también un amplio consenso que la existencia/implantación de medidas de conciliación en el seno de las empresas tiene efectos positivos y en ausencia o escasa presencia de ellas, tendrán lugar efectos negativos, provocando en ambos casos consecuencias para las personas y las empresas.

En general, se ha podido evidenciar el interés que la literatura académica ha mostrado sobre el tema analizado, la variedad de perspectivas analizadas en la literatura y la necesidad de seguir ahondando en esta temática desde la perspectiva de la empresa pues la mayor parte de los estudios se han realizado a nivel de individuo. Consideramos que el efecto de las medidas de conciliación en la performance empresarial así como sus determinantes es aún merecedor de atención. En todo caso, es cierto que el estudio no está exento de limitaciones que pueden abrir las puertas a futuras líneas de investigación.

En primer lugar, la investigación es de carácter descriptivo a partir de la interpretación y explicación de lo que han observado diferentes autores, lo que habitualmente incorpora una dosis significativa de subjetividad. Adicionalmente, la variedad de trabajos analizados, con sus diferentes enfoques y ámbitos de investigación, dificulta la comparación de resultados. Hemos restringido también la búsqueda a determinadas bases de datos de tipo académico y calidad reconocida, no obstante, el uso de otras (por ejemplo, Google Scholar) podría aumentar el número de artículos objeto de revisión. Finalmente, en el futuro sería interesante y necesario aplicar técnicas bibliométricas al análisis de la revisión de la literatura o realizar un meta-análisis a partir de los artículos empíricos publicados en el tema.

Anexo 1. Artículos de la revisión de la literatura

Autores y Revista	Título del artículo	Objetivos	Muestra	Metodología	Resultados
Adame et al. (2015) Journal of Business Research	Work-life balance and firms: ¿a matter of women?	Analizar si la presencia de mujeres en las empresas es necesaria y/o condición suficiente para la implementación de las políticas de work-life balance (WLB) en España.	País: España. 87 pymes. Cuestionarios a gerentes de recursos humanos, o gerentes generales de pymes con al menos una mujer en plantilla.	Análisis de datos a través de un estudio de tipo cualitativo, el análisis comparativo (fsQCA). Variables de estudio: número de mujeres en la gestión; número de mujeres en puestos no directivos; si el concepto de familia, WLB, o similar aparece en la misión, visión o valores de la empresa; si la firma tiene un departamento de RRHH; si este departamento gestiona las políticas de WLB; nivel de implementación de políticas de WLB.	La existencia de una cultura formal en la organización que gestiona WLB no determina el nivel de implementación de tales políticas, la ausencia de estos factores determina la ausencia de políticas de WLB. La ausencia de mujeres en puestos con poder para decidir si se implementan políticas WLB aumenta la probabilidad de que la empresa no implemente esas políticas.
Adame et al. (2016) Journal of Business Research	¿Do firms implement work-life balance policies to benefit their workers or themselves?	Analizar la actitud, las barreras y las condiciones que conducen a la implementación de políticas WLB (equilibrio trabajo y vida personal).	País: España. Respuestas de los gerentes de recursos humanos o generales de empresas de menos de 250 trabajadores.	Análisis de cuestionarios a través de un estudio de tipo cualitativo y análisis comparativo (fsQCA). Variables de estudio: grado de barreras para implementar políticas de WLB en la empresa; grado de habilitadores para implementar políticas WLB; grado de implementación de las políticas de WLB; beneficios basados en el mercado; percepciones de los administradores sobre los beneficios relacionados con el mercado de las políticas de WLB.	La perspectiva de los beneficios del mercado de negocios es la variable principal que aumenta las posibilidades de implementar nuevas prácticas de WLB en la empresa. Estos beneficios, que se relacionan con la implementación de las políticas de WLB, pueden hacer a las WLB prácticas más atractivas para los gerentes, provocando cambios en la cultura organizacional de la empresa.
Almer et al. (2003) Journal of Business Ethics	¿Is it the kids or the schedule? the incremental effect of families and flexible scheduling on perceived career success	Analizar si los individuos que solicitan permisos de conciliación (FWA) son percibidos menos comprometidos por sus empresas.	País: USA. 299 cuestionarios.	Encuestas tratadas mediante análisis de regresión lineal. Variables de estudio: género; grupo étnico; rango de edad; estado civil; departamento; niños; género; antigüedad de la firma.	El uso de un FWA tiene un efecto perjudicial para hombres y mujeres. Estos individuos pueden ser vistos por la organización que valoran menos sus carreras porque tienen horarios para acomodar a la familia. Es aceptable comprometerse con la familia, siempre y cuando no la coloca por delante de las demandas normales de trabajo.
Beauregard (2013) British Journal of Management	Direct and indirect links between organizational work-home culture and employee well-being	Investigar la presencia de diferencias de sexo en las relaciones entre la cultura del trabajo en el hogar, la interferencia con el trabajo en casa, y la tensión de los empleados.	País: UK. Encuestas enviadas a 224 empleados con o sin hijos.	Encuestas. Se realizó un análisis factorial confirmatorio y un análisis de regresión. Variables de estudio: tensión laboral; interferencia del trabajo con el hogar; interferencia del hogar con el trabajo; apoyo de la administración pública; consecuencias negativas en la carrera y en la empresa; horas trabajadas semanalmente; presencia de niños de 16 años o menos en el hogar; uso actual de horario flexible o teletrabajo.	El apoyo de una organización para cuestiones de trabajo en el hogar tiene un impacto significativo en el bienestar de los empleados, opera tanto directa como indirectamente, para los hombres y mujeres ya que, influyen en su nivel de interferencia con el trabajo en casa (afecta más a las mujeres). También se encontraron diferentes tipos de apoyo laboral y personal de la organización para ser eficaz con las mujeres en comparación con los hombres.

Autores y Revista	Título del artículo	Objetivos	Muestra	Metodología	Resultados
Bhuiana et al. (2002) Journal of Business Research	Stressors and job outcomes in sales: a triphasic model versus a linear-quadratic-interactive model	Examinar los efectos del estrés de los vendedores, el rendimiento laboral, la satisfacción en el trabajo y la satisfacción con la vida familiar.	País: Nueva Zelanda. Muestra de 320 vendedores que representan a 11 empresas industriales en Nueva Zelanda.	Método cuantitativo: cuestionarios tratados a través de un análisis descriptivo. Variables de estudio: ambigüedad de rol; conflicto de roles; conflicto trabajo-familia; estrés laboral; satisfacción laboral; satisfacción de vida; interferencia vida-trabajo.	Los patrones de comportamiento son cíclicos a medida que va aumentando el conflicto de roles, cuando los vendedores perciben un aumento de nivel de estrés laboral, experimentan fluctuaciones cíclicas de satisfacción laboral, satisfacción con la vida y se incrementa la intención de rotación laboral.
Bloom et al. (2009) Strategic Management Journal	Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource?	Estudiar las causas y los efectos de las prácticas orientadas a la familia en el lugar de trabajo (FFWP) investigando el 'Efecto' de las FFWP sobre el rendimiento de la empresa.	País: Alemania-Francia-UK-USA 450 empresas manufactureras distribuidas en los cuatro países.	Método cuantitativo: encuestas tratadas a través de un análisis de regresión. Variables de estudio: total de horas trabajadas; vacaciones disfrutadas; flexibilidad en el cuidado de niños; trabajo desde casa; cambio de trabajo; trabajo compartido y subsidio para cuidado de niños; derecho a cambiar de tiempo completo a tiempo parcial.	La empresa y el ambiente de trabajo son características que están correlacionadas con el aumento del uso de FFWP: Las empresas con mayor proporción de trabajadores cualificados y presencia de mujeres gerentes, ofrecen mejores prácticas de FFWP. Una interpretación de esta característica es que las empresas deben ofrecer FFWP para evitar perder empleados clave, que pueden constituir un valioso recurso para la empresa y su relación con su viabilidad.
Boscha et al. (2017) Journal of Business Research	How context matters: the relationship between family supportive supervisor behaviours and motivation to work moderated by gender inequality	Investigar el comportamiento del supervisor que apoya a la familia (FSSB) y los estímulos de la empresa de forma individual.	Países: Brasil-Países Bajos-Filipinas y Kenia. La muestra incluyó a 2.046 empleados del sector público-privado de los 4 países.	Método cuantitativo: cuestionarios tratados a través de un análisis de regresión múltiple. Variables de estudio: FSSB; motivación social; género; tenencia de hijos; número de niños; edad; estado civil; calidad de relación familiar.	Empíricamente se demuestra la presencia de una relación positiva entre FSSB y la motivación de los individuos en el trabajo. La percepción de trabajar con un supervisor que fomenta el apoyo familiar es probable que dirija a los empleados a realizar acciones positivas y tengan motivación en el trabajo.
Boswell y Olson-Buchanan (2007) Journal of Management	The use of communication technologies after hours: the role of work attitudes and work-life conflict	Comprender la utilización de tecnologías de comunicación (CT) para realizar funciones laborales durante el tiempo no laboral.	País: USA. El tamaño organizativo medio fue de 7.406 empleados.	Método cuantitativo: encuestas tratadas a través de un análisis de regresión multivariada. Variables de estudio: uso de CT después de horas; compromiso; ambición; implicación laboral; conflicto trabajo-vida; horas dedicadas a trabajar durante tiempo no laborable; sexo; estado civil; posición en la empresa.	Las diferencias individuales relacionadas con la ambición y la implicación laboral son particularmente importantes para explicar el uso de CT fuera del horario de atención. Mantenerse conectado para trabajar fuera del horario laboral puede verse como una forma de salir adelante dentro de la organización.
Boyar et al. (2003) Journal of Business Research	The effects of work-family conflict and family-work conflict on nonattendance behaviors	Analizar la relación entre el conflicto trabajo-familia (WFC) y el conflicto de familia-trabajo (FWC) a través de la no asistencia al trabajo.	País: USA. Se contactaron 432 trabajadores (sector industrial).	Método cuantitativo: cuestionarios tratados a través de un análisis de regresión múltiple. Variables de estudio: absentismo; salida temprana; tardanza en llegar al trabajo; conflicto trabajo-familia; conflicto familia-trabajo; género; responsabilidades familiares.	Los empleados que experimentan WFC tienen más probabilidades de dejar el trabajo antes de tiempo presumiblemente para manejar los problemas familiares. Salir temprano se usó más como una forma para reducir el WFC que el absentismo.

Autores y Revista	Título del artículo	Objetivos	Muestra	Metodología	Resultados
Carlson y Kacmar (2000) Journal of Management	Work-family conflict in the organization: do life role values make a difference?	Analizar los valores que el individuo posee con respecto al trabajo y los dominios familiares y el efecto moderador de las diferentes manifestaciones del valor de rol en el proceso de conflicto.	País: USA. Se realizaron 1.000 encuestas. Un total de 403 encuestados devolvieron sus encuestas.	Método cuantitativo: encuestas tratadas a través de un análisis de ecuaciones estructurales. Variables de estudio: conflicto de roles; ambigüedad de rol; tiempo de exigencia; Implicación y participación en el trabajo; absorción en las actividades del rol; involucración en el trabajo; conflicto trabajo-familia; satisfacción laboral; satisfacción familiar; satisfacción de vida; prioridades vida-trabajo.	El rol de los valores hace una diferencia en la forma en que se experimenta el conflicto trabajo-familia, es decir los niveles y los resultados del conflicto difieren según el rol de los valores que tienen los individuos cuando se expresan en términos de centralidad de trabajo e importancia frente a la familia. En el caso de conflicto trabajo-familia, las personas pueden experimentar conflictos porque ellos valoran ambos dominios.
Carlson et al. (2014) Journal of Management	Work-family enrichment and satisfaction: mediating processes and relative impact of originating and receiving domains	Examinar el enriquecimiento del trabajo a la familia y de la familia al trabajo con la satisfacción en el trabajo y la satisfacción familiar para determinar si sus efectos son similares o diversos.	País: USA. La muestra estuvo constituida por 310 encuestados a tiempo completo.	Método cuantitativo: encuestas tratadas mediante análisis de correlación. Variables de estudio: enriquecimiento del trabajo a la familia; enriquecimiento familiar al trabajo; humor; trastorno psicológico; satisfacción laboral; satisfacción familiar; género; estado civil; número de niños; edad del niño más pequeño.	El enriquecimiento se relaciona indirectamente con la satisfacción a través de los mediadores del estado de ánimo positivo (angustia psicológica). Sin embargo, el estado de ánimo no se relacionaba con la satisfacción familiar. Si los empleados experimentan desbordamiento de recursos de su vida laboral en su vida familiar, es probable que den el crédito al trabajo, lo que mejorará sus actitudes positivas hacia el trabajo y viceversa.
Carr y Boyar (2007) Journal of Management	The moderating effect of work-family centrality on work-family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior	Estudiar si el trabajo interfiere con la familia (WIF), el efecto de WIF sobre la conducta de la rotación voluntaria, y comprender el papel de la centralidad trabajo-familia como un efecto moderador de las WIF.	País: USA. Encuesta a 201 empleados de una planta de fabricación y ensamblaje de productos de consumo duradero.	Método cuantitativo: encuestas tratadas a través de un análisis de regresión lineal. Variables de estudio: tenencia de hijos; edad; estado civil; supervisor; dependientes; trabajo interfiriendo con la familia; centralidad familia trabajo; satisfacción laboral; rotación voluntaria.	Los empleados que están más centrados en la familia dan como resultado actitudes laborales más deficientes y tasas de abandono más altas que en aquellos que valoran más sus roles laborales. Proporcionar políticas favorables a la familia puede minimizar el estrés del ámbito familiar y limitar la interferencia entre el trabajo y la familia, permitiendo que los empleados se concentren en las actividades laborales.
Dembe (2008) Journal of Business Ethics	Ethical issues relating to the health effects of long working hours	Revisar la historia relacionada con las preocupaciones sobre largas horas de trabajo y el actual enfoque científico que evidencia sus efectos en la salud de los trabajadores y la ética de la empresa.	País: USA. Tendencias recientes en los Estados Unidos desde la Segunda Guerra Mundial.	Método cualitativo: revisión bibliográfica. Revisión histórica de las preocupaciones sobre largas horas de trabajo y sus efectos en la salud de los trabajadores. El trasfondo histórico de las preocupaciones familiares con respecto a largas horas de trabajo será presentado junto con una revisión del conocimiento actual acerca de los efectos en la salud de los horarios de trabajo exigentes.	Si la presión para trabajar largas horas comienza a impregnar las relaciones laborales, o si los trabajadores están coaccionados para trabajar más allá de sus capacidades o horarios de trabajo que consideran inapropiadas e inaceptables, entonces algunos de los derechos básicos y privilegios en nuestra sociedad están en peligro de ser erosionados.

Autores y Revista	Título del artículo	Objetivos	Muestra	Metodología	Resultados
<p>Edwards y Rothbard (2000)</p> <p>Academy of Management Review</p>	<p>Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs</p>	<p>Proporcionar elementos para la construcción teórica que pueden ser utilizados para desarrollar teorías de la interfaz trabajo familia.</p>	<p>País: USA.</p> <p>Análisis teórico de las relaciones causales, de desbordamiento, compensación, segmentación, abandono entre el trabajo y la familia.</p>	<p>Método cualitativo: revisión crítica de los mecanismos de vinculación examinados en la investigación trabajo-familia, construyendo desde un punto de vista teórico las relaciones causales del conflicto.</p>	<p>Las relaciones entre trabajo y construcciones familiares integradas en este marco constituyen bloques de construcción teóricos que pueden ser utilizados para desarrollar teorías integrales de la interfaz trabajo-familia y para mejorar teorías en la literatura trabajo-familia.</p>
<p>Gatrell et al. (2014)</p> <p>British Journal of Management</p>	<p>Parents, perceptions and belonging exploring flexible working among UK fathers and mothers</p>	<p>Reflexionar sobre cómo los padres y madres se clasifican dentro de las organizaciones como "perteneciente a", o "pertenencia dentro" de un grupo de proveedores de trabajo.</p>	<p>País: UK.</p> <p>Se llevó a cabo entre empresas públicas y privadas que emplean a más de 40.000 personas.</p>	<p>Método cualitativo: grupos de discusión.</p> <p>Los temas clave se centraron en: la orientación paterna-infantil; la relación entre la paternidad y la prestación económica; la negociación de los límites de la casa-trabajo no oficiales y oficiales (incluido el acceso a la flexibilidad laboral); las percepciones de los hombres con respecto al privilegio maternal al acceso a trabajo flexible.</p>	<p>Se sugiere que la flexibilidad del lugar de trabajo es considerada por los padres como un recurso que se podrían obtener sólo a través de competir con las madres, una especie de 'Juegos Olímpicos de opresión' en la que los grupos más oprimidos pueden ganar más recursos intentando reestructurar las clasificaciones sociales de la paternidad/maternidad.</p>
<p>Guitian (2009)</p> <p>Journal of Business Ethics</p>	<p>Conciliating work and family: a catholic social teaching perspective</p>	<p>Proporcionar valores, principios o directrices inspiradas en la Doctrina Social Católica (CST) que podrían ayudar y están en la raíz de una política exitosa de trabajo-familia y equilibrio personal.</p>	<p>País: USA.</p> <p>Revisión de varios estudios relacionados con el conflicto trabajo-familia.</p>	<p>Método cualitativo: revisión bibliográfica.</p> <p>Se presentan un conjunto de conceptos básicos y principios de la CST sobre la relación entre el trabajo y la familia, así como algunos aspectos prácticos. Se discute cómo se debe considerar el conflicto trabajo-familia dentro del contexto de la RSC.</p>	<p>Se argumenta que las características de la relación trabajo-familia en las circunstancias sociales y económicas actuales, junto con los efectos del conflicto, hacen que las políticas trabajo-familia sean un factor significativo en la implementación de la RSC.</p>
<p>Hom y Kinick (2001)</p> <p>Academy of Management Journal</p>	<p>Towards a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover</p>	<p>Analizar la motivaciones del abandono del puesto laboral en ocupaciones donde los trabajadores a menudo renuncian sin ofertas de trabajo concretas y aseguradas.</p>	<p>País: USA.</p> <p>Se realizaron encuestas a empleados de una cadena de tiendas minoristas del sector del automóvil 438 encuestas, 55% de los empleados.</p>	<p>Método cuantitativo: encuestas tratadas mediante análisis de ecuaciones estructuradas.</p> <p>Variables de estudio: estrés; interferencia en el trabajo; mejores trabajos; costos personales e impacto en el tiempo personal y laboral; costos de mudanza; costos de trabajo.</p>	<p>Esta investigación confirmó el proceso por el cual los insatisfechos cortan los vínculos laborales. Por lo tanto, las organizaciones deben considerar las ausencias excesivas o las llegadas tarde como signos de renuncia inminente. Las personas que experimentan conflictos entre roles son posiblemente infelices con los horarios de trabajo o los viajes de negocios, lo que les impide cumplir con los deberes externos.</p>

Autores y Revista	Título del artículo	Objetivos	Muestra	Metodología	Resultados
Illies et al. (2009) Academy of Management Journal	The spillover of daily job satisfaction onto employee's family lives: the facilitating role of work-family integration	Examinar el papel de la integración del trabajo y la familia de los empleados con conflictos de la satisfacción laboral y matrimonial diaria; y de los estados afectivos experimentados en sus hogares.	País: USA. La muestra final estuvo compuesta por 101 empleados y sus cónyuges u otras personas significativas.	Método cuantitativo: encuestas tratadas mediante análisis de regresión múltiple. Variables de estudio: efecto negativo en el trabajo por la tarde; satisfacción laboral diaria; satisfacción matrimonial diaria; efecto negativo en el hogar; satisfacción laboral general; Integración trabajo-familia.	Las calificaciones diarias de satisfacción laboral están relacionadas con su situación conyugal y los estados afectivos en el hogar. Tanto en el estado de ánimo en casa como en la satisfacción matrimonial diaria no puede explicarse completamente por la situación en el trabajo. Por último, en la medida que los empleados se integran en su trabajo los roles familiares están positivamente relacionados.
Karkoulian et al. (2016) Journal of Business Research	A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus of control	Determinar si los altos niveles de control interno conducen a una mayor calidad del equilibrio trabajo-vida, con la percepción de los niveles de estrés como mediador entre las dos variables.	País: Líbano. Empleados que trabajan en el sector bancario. Se recibieron 320 respuestas.	Método cuantitativo: cuestionarios tratados a través de un análisis descriptivo de cada variable y su correlación. El cuestionario recabó información sobre tres aspectos: interferencia del trabajo con la vida personal; interferencia personal con trabajo; mejora de la vida laboral / personal.	Un bajo nivel de equilibrio entre la vida laboral y personal puede influir negativamente en los empleados y las organizaciones; por lo tanto, las organizaciones deben asegurarse de que todos los empleados disfruten de niveles saludables de equilibrio y control de la vida laboral a través de la implementación de programas de capacitación y talleres adecuados.
Konrad y Mangel (2000) Strategic Management Journal	The impact of work-life programs on firm productivity	Examinar la adopción de programas de vida laboral y el impacto de los programas de vida laboral en las empresas.	País: USA. La muestra correspondió a 658 empresas.	Método cuantitativo: encuestas tratadas a través de un análisis de regresión. Variables de estudio: guardería en el lugar; cuidado de niños enfermos; cuidado de niños; días de enfermedad para el cuidado de niños; licencia de maternidad prolongada; regreso gradual al trabajo; licencia de paternidad por adopción; horario flexible en el trabajo; compartir trabajo de media jornada; trabajo a tiempo parcial.	El impacto en la productividad de los programas de vida laboral puede estar supeditados al tipo de trabajadores empleados por la empresa. Encontramos que las empresas que emplean porcentajes más altos de profesionales y porcentajes más altos de mujeres mostraron una relación más fuerte entre la disposición de amplios beneficios de la vida laboral y la productividad. Por otro lado, para las empresas que contratan menos calificados y remunerados, los beneficios de productividad de las iniciativas de vida laboral pueden ser insignificantes.
Kreiner et al. (2009) Academy of Management Journal	Balancing borders and bridges: negotiating the work-home interface via boundary work tactics	Comprender los desafíos asociados con el trabajo y el hogar y explorar qué medidas toman los individuos para mejorar su equilibrio trabajo-casa, incluso en medio de condiciones de trabajo menos ideales.	País: USA. Entrevistas a 220 párrocos episcopales, pues la gran mayoría están casados y viven lo que muchos consideran como "familia tradicional".	Método cuantitativo: entrevistas tratadas mediante regresión múltiple. A través de cuestionarios se analizaron las respuestas relacionadas con los desafíos y oportunidades de equilibrio trabajo-casa.	El conflicto trabajo-familia es un estado generalizado y bastante consistente, se introducen y definen violaciones de frontera como episodios o eventos que violan las preferencias de límite de trabajo en el hogar de un individuo.

Autores y Revista	Título del artículo	Objetivos	Muestra	Metodología	Resultados
Lazarova et al. (2010) Academy of Management Review	Elucidating the positive side of the work-family interface on international assignments: a model of expatriate work and family performance	Desarrollar un modelo que procese a los expatriados en sus roles como empleados, como cónyuges y como socios, a través de la interfaz trabajo-familia.	País: USA. Desarrollo del modelo a través de dos marcos teóricos principales: superación y transferencia de estados de ánimo.	Método cualitativo: análisis de la teoría de las demandas y los recursos laborales y la teoría del contagio. El modelo explica el deterioro de la salud psicológica en términos de demandas de trabajo y compromiso laboral. Se conceptualizan las influencias cognitivas, afectivas y cognitivas en el rol y la familia del trabajador expatriado y el papel en su rendimiento.	La interacción del trabajo y la familia influye en los comportamientos de expatriados en su papel como empleados (es decir, rendimiento del rol de trabajo) y como pareja (es decir, rendimiento del rol familiar). Con la interfaz trabajo-familia como núcleo del modelo, se reconocen explícitamente la importancia de múltiples actores (expatriados y familia) y contextos múltiples (familia y trabajo).
Lee et al. (2018) Journal of Business Ethics	The effects of explicit and implicit ethics institutionalization on employee life satisfaction and happiness: the mediating effects of employee experiences in work life and moderating effects of work-family life conflict	Probar empíricamente un modelo que se centra en los efectos de la institucionalización de la ética y de las experiencias de los trabajadores en la vida laboral y la satisfacción general.	País: Italia. Encuesta a 242 directores de marketing.	Método cuantitativo: encuestas web tratadas mediante un análisis factorial. Variables de estudio: satisfacción laboral y personal; espíritu de pertenencia; compromiso con la empresa; calidad de vida laboral; felicidad de los empleados; conflicto del trabajo- familia; género.	La institucionalización de la ética tiene un efecto predictivo positivo en los cuatro aspectos de las experiencias de los trabajadores en la vida laboral, es decir, la satisfacción laboral, el espíritu de empresa, compromiso con la organización y la calidad de vida laboral.
Leslie et al. (2012) Academy of Management Journal	Flexible work practices: ¿a source of career premiums or penalties?	Buscar una nueva visión de la relación entre el uso de medidas de flexibilidad (FWP) y el éxito profesional, y en qué medida estas pueden afectar o limitar el éxito.	País: USA. 500 de las mayores empresas (Fortune). Un total de 1.834 empleados respondieron a la encuesta.	Método cuantitativo: encuestas tratadas mediante análisis descriptivo y regresivo. Variables de estudio: desempeño del empleado y del liderazgo; competencia de los empleados; edad; horas trabajadas por semana; educación y estado civil; sexo; uso del empleado de FWP; compromiso; salario; nivel de trabajo.	Se descubre que las FWP tienen el potencial de beneficiar a empleados y organizaciones por igual, pueden facilitar el desarrollo de carrera cuando su uso se atribuye a un deseo para aumentar la productividad, pero también pueden restringir el desarrollo en la carrera cuando su uso se atribuye a un deseo de acomodamiento personal.
Martínez León et al. (2018) CIRIEC-España	Las cooperativas en la educación: satisfacción laboral del profesorado y diferencias de género	Analizar cómo ciertas prácticas de gestión de recursos humanos y conciliación laboral y personal ayudan a mejorar la satisfacción del profesorado.	País: España. Profesores de 56 cooperativas, con una participación de 101 profesores.	Método cuantitativo: encuestas tratadas a través de una regresión lineal. Variables de estudio: satisfacción laboral; género; cultura empresa; conciliación; contratación; formación; evaluación del rendimiento; retribución vinculada al rendimiento.	Las profesoras encuestadas están ligeramente menos satisfechas que los hombres, para ellas parece fundamental la conciliación de la vida familiar y profesional dirigida a conseguir la satisfacción laboral, mientras que para ellos es un serio inconveniente ya que la disponibilidad de esas prácticas supone una mayor carga de trabajo cuando son utilizadas por sus compañeras.

Autores y Revista	Título del artículo	Objetivos	Muestra	Metodología	Resultados
Martins et al. (2002) Academy of Management Journal	Moderators of the relationship between work family conflict and career satisfaction	Probar empíricamente la relación negativa entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción profesional, y ampliar la comprensión de esta relación al examinar varios factores que pueden moderarla.	País: USA. Encuesta en más de 100 empresas en más de 26 industrias. En total, se recibieron 975 encuestas.	Método cuantitativo: encuestas tratadas mediante análisis de regresión múltiple. Variables de estudio: resultados de carrera, la tasa de avance en la carrera y el grado de autonomía; salario actual; aumento anual promedio del salario durante la carrera; satisfacción profesional; conflicto entre el trabajo y la familia; sexo, edad, estado civil y el estado laboral de la pareja.	Cuanto mayor era el conflicto trabajo-familia experimentado por un individuo, menor era su satisfacción profesional. El conflicto entre el trabajo y la familia estará más fuertemente asociado con una satisfacción laboral más baja para las mujeres que para los hombres. Cuanto más edad tiene un individuo, más fuerte será la relación negativa entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción profesional.
Michie y Sheehan-Quinn (2001) British Journal of Management	Labour market flexibility, human resource management and corporate performance	Investigar la relación entre el uso flexible de las empresas de prácticas de trabajo, gestión de recursos humanos y relaciones industriales, por un lado, y rendimiento corporativo por el otro.	País: UK. Encuestas a 369 personas del sector de fabricación y servicios del Reino Unido en empresas con más de 50 empleados.	Método cuantitativo: encuestas tratadas mediante un análisis de regresión múltiple. Variables de estudio: flexibilidad interna y externa; desempeño financiero actual de la empresa/ rentabilidad comparada con otros establecimientos en la misma industria; Innovación de producto en los últimos 3 años; tamaño de la empresa; antigüedad de la empresa; empresa nacional o extranjera; sector de actividad.	Se sugiere aumentar las políticas de flexibilidad del mercado de trabajo, ya que en algunos casos se correlaciona positivamente con rendimiento financiero a corto plazo, pero fueron negativamente correlacionadas con la innovación. El vínculo con la ganancia financiera a corto plazo puede explicar el uso por parte de algunos empleadores de estos tipos de prácticas de trabajo flexibles y minimización de costos.
Moschion (2007) Documents de Travail du Centre d'Economie de la Sorbonne	Reconciling work and family life: the effect of French family policies	Analizar el impacto negativo causal en el trabajo de las madres con más de dos hijos.	País: Francia. A través de 386 mujeres con una edad de 21 a 35 años que tienen al menos dos hijos en el momento de la encuesta.	Método cuantitativo: análisis descriptivo Variables de estudio: número de niños; mujeres con más de dos hijos; mujeres cuyo primer hijo fue un niño; mujeres cuyo 2º hijo era un niño, mujeres cuyo 1º y 2º hijo eran niños; mujeres cuyo 1º y 2º hijo fueron niñas; años; edad al 1º nacimiento; tiempo parcial trabajado; promedio de horas trabajadas por semana; ingreso laboral.	El permiso parental compensado aumenta de forma negativa sobre el efecto de tener más de dos hijos en la oferta de trabajo de las madres, y por lo tanto no facilita la conciliación entre el trabajo y la vida familiar.
Okechukwu et al. (2016) Social Science & Medicine	Supporting employees work-family needs improves health care quality: longitudinal evidence from long-term care	Abordar la escasez de información sobre las perspectivas de los gerentes sobre el apoyo trabajo-familia, y la escasez de investigaciones en el ámbito trabajo-familia en entornos de atención médica.	País: USA. Entrevistas a 154 gerentes y 1.524 encuestas realizadas en 34 centros de salud.	Método cualitativo: a través de entrevistas a Gerentes. Método cuantitativo: encuestas tratadas a través de regresión logística y análisis multivariante. Variables utilizadas: supervisión y ambiente de apoyo familiar; conflicto trabajo-familia; conflicto desde la familia al trabajo; control de horarios; ratios de personal; calidad general; antigüedad empleados en las instalaciones; número de horas trabajadas semanalmente por los empleados.	El análisis cualitativo indicó que los gerentes perciben que el apoyo a la familia en el trabajo y el desempeño de los trabajadores en la calidad de atención a los pacientes como opuestos el uno al otro. Sin embargo, el análisis cuantitativo indica que cuando los empleados perciben de sus directivos un apoyo trabajo-familia se asocia con una mejor calidad en la atención y un mayor compromiso organizacional que puede llevar a esfuerzos conscientes para brindar un mejor cuidado.

Autores y Revista	Título del artículo	Objetivos	Muestra	Metodología	Resultados
Perlow (1998) Administrative Science Quarterly	Boundary control: the social ordering of work and family time in a high-tech corporation	Entender cómo un pequeño grupo de individuos maneja las demandas en el trabajo y fuera del trabajo.	País: USA. La recopilación de datos se centró durante 9 meses con los 17 miembros de un grupo de software.	Método cualitativo: trabajo de observación y análisis en una empresa de tecnología en su principal centro de trabajo al que acuden 3.000 trabajadores.	Los empleados que son solteros y sin responsabilidades fuera del trabajo responden adecuadamente a las mayores demandas de trabajo. Los casados con un cónyuge que no les releva de todas las responsabilidades de cuidado del hogar y de cuidado de niños se sienten presionados a dedicar más tiempo a su trabajo y presionados para compartir más responsabilidades en el hogar. Las normas culturales definen cómo se espera que los individuos respondan en diferentes circunstancias.
Perry-Smith y Blum (2000) Academy of Management Journal	Work family human resource bundles and perceived organizational performance	Abordar a relación entre los paquetes de políticas trabajo-familia y el desempeño organizacional.	País: USA. Se contactaron con 1.127 empresas que representan una variedad de industrias y tamaños.	Método cuantitativo: entrevistas tratadas mediante análisis clúster y análisis de la covarianza. Variables de estudio :desempeño organizacional y del mercado; crecimiento de ganancias y ventas; guardería en el lugar; ayuda y asistencia con los costos de cuidado diurno; permiso parental remunerado y no remunerado; permiso de maternidad; programación flexible de jornada.	Las organizaciones con una mayor gama de políticas de trabajo y familia tienen niveles más altos de desempeño organizacional, desempeño del mercado y crecimiento en las ventas de beneficios. Los paquetes trabajo-familia pueden ser una fuente de ventaja competitiva en un clima de negocios en el que su adopción es limitada.
Pratt y Rosa (2003) Academy of Management Journal	Transforming work–family conflict into commitment in network marketing organizations	Examinar como en una organización de comercialización en red (fuera de un local o sede central), es capaz de engendrar un fuerte compromiso de sus miembros.	País: USA. Realizado en tres empresas Amway, Mary Kay, y Longaberger.	Método cualitativo: recopilación de materiales de las empresas en diversos contextos. Se analizaron los contenidos de cuatro tipos de materiales publicados en las tres organizaciones de mercadeo en red: Libros y folletos; monografías; sitios de Internet, audio y cintas de video; publicaciones mensuales que abarcan varios años.	Las organizaciones de comercialización en red proporcionan un modelo de cómo manejar estos problemas simultáneamente: transforman lo que a menudo se considera una responsabilidad a la motivación del trabajador por un sistema que impulsa el compromiso con los resultados compaginando su vida laboral y familiar.
Prottas (2013) Journal of Business Ethics	Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being	Analizar varias teorías del liderazgo que afirman que la integridad es una característica crucial del líder efectivo.	País: USA. Un total de 3.502 entrevistas realizadas a adultos empleados.	Método cuantitativo: entrevistas tratadas a través de un análisis de regresión jerárquico. Variables de estudio: edad; género; educación; angustia moral; satisfacción laboral; compromiso laboral; volumen de negocios; absentismo; conflicto trabajo y familia; satisfacción de vida.	La integridad es una característica crucial del líder efectivo que crea un ambiente que tanto beneficia a los empleados y mejora el desempeño organizacional. La investigación actual encuentra apoyo para una modelo por el cual los comportamientos de los líderes influyen en las actitudes de los empleados.

Autores y Revista	Título del artículo	Objetivos	Muestra	Metodología	Resultados
Romeo et al. (2014) Papeles del Psicólogo	Contribución española e iberoamericana al estudio del "work life balance": claves para la intervención	Analizar los últimos ocho años, de las contribuciones españolas e iberoamericanas por el interés por el estudio del Work Life Balance (WLB).	País: España. Análisis de 34 publicaciones científicas.	Método cualitativo: trabajo psicométrico. Variables de estudio: satisfacción con el trabajo/familia/vida; salud y bienestar; estrategias de rotación; conflicto de rol; <i>burnout</i> ; compromiso; <i>engagement</i> ; absentismo; adicción al trabajo; auto eficacia, autoestima; importancia del empleo; importancia de la familia; Importancia del dinero, autonomía; apoyo social en la empresa y la familia.	Los resultados muestran, por un lado, que el liderazgo transformacional y el transaccional mantienen una fuerte relación con la interacción positiva y negativa del WLB. Si bien un significativo número de empleados trabaja más allá de su horario laboral, se producen mayor número de interacciones positivas WH (work home) y HW (home work) que negativas.
Rothbard (2001) Administrative Science Quarterly	¿Enriching or depleting? the dynamics of engagement in work and family roles	Desarrollar un modelo de compromiso en los múltiples roles del trabajo y la familia.	País: USA. Se recibieron un total de 790 encuestas.	Método cuantitativo: encuestas tratadas mediante análisis de ecuaciones estructurales. Variables de estudio: género; compromiso trabajo; compromiso familia; emociones negativas de cada uno de los roles; atención familiar; absorción de trabajo; vínculos familiares.	El papel de la emoción en el modelo difería entre hombres y mujeres, las relaciones entre el trabajo y la familia eran asimétricos; finalmente, hubo diferencias en los efectos de la emoción en los indicadores de compromiso, atención y absorción.
Rothbard et al. (2005) Organization Science	Managing multiple roles: work-family policies and individuals' desires for segmentation	Examinar hasta qué punto los individuos desean integrar o segmentar (separar) sus vidas laborales y no laborales.	País: USA. 463 empleados en una gran universidad pública.	Método cuantitativo: encuestas tratadas mediante análisis de regresión múltiple. Variables de estudio: satisfacción laboral; compromiso; segmentación; cuidado de niños; acceso al horario flexible; género; años; estado civil; número de niños en casa; número de niños de edad; salario; autonomía de trabajo; tipo de empleo.	Las organizaciones no solo deben adoptar políticas de flexibilidad, sino desarrollar una mejor comprensión de sus implicaciones para gestionar la frontera entre trabajo y no trabajo. Se encuentra que los deseos de los empleados por la segmentación entre sus vidas laborales y no laborales son moderadas.
Schneer y Reitman (2002) Journal of Business Ethics	Managerial life without a wife: family structure and managerial career success	Determinar si las mujeres y los hombres en estructuras familiares alternativas podrá tener éxito en carreras gerenciales.	País: USA. Encuesta a 1.361 ex alumnos de MBA.	Método cuantitativo: encuestas tratadas a través de un análisis de regresión múltiple. Variables de estudio: estructura familiar; medidas del éxito; ingresos; satisfacción; autonomía; nivel de responsabilidad; edad; género; horas trabajadas por semana.	A pesar de la prevalencia de la estructura familiar post-tradicional, junto con la implementación de políticas favorables a la familia para hacer la vida laboral mejor para aquellas familias de doble fuente de ingresos, tradicionalmente los hombres de la familia todavía cosechan las mayores recompensas.
Shockley y Singla (2011) Journal of Management	Reconsidering work-family interactions and satisfaction: a meta-analysis	Evaluar empíricamente las interacciones trabajo-familia tanto positivas como negativas y trabajo y satisfacción familiar.	País: USA. 25 estudios realizados.	Método cuantitativo: estudios tratados a través de un análisis de correlación. Variables de estudio: interferencia de trabajo y familia; interferencia familiar con el trabajo; enriquecimiento laboral de la familia; enriquecimiento familiar del trabajo; satisfacción laboral y satisfacción familiar.	El género modera todas las relaciones de tal manera que las relaciones fueron más fuertes cuando más mujeres estaban en la muestra.

Autores y Revista	Título del artículo	Objetivos	Muestra	Metodología	Resultados
Susanne (2016) Journal of Business Ethics	Crossover of work-life balance perceptions: ¿does authentic leadership matter?	Desarrollar un modelo que vincula al liderazgo en el trabajo a través de líderes y el equilibrio entre la vida laboral de sus seguidores.	País: Alemania. Estudio de campo sobre 118 empleados de empresas industriales de diferentes tamaños.	Método cuantitativo: encuestas tratadas a través de un análisis descriptivo y de correlaciones de los datos, y, en segundo lugar, se analizó la estructura del modelo con análisis factorial. Variables de estudio: autoconciencia; perspectiva moral interiorizada; edad; sexo; participación en el trabajo y percepciones del cambio de líder; perspectiva moral interiorizada.	El liderazgo auténtico representa un enfoque muy necesario para promover el bienestar en las organizaciones, demostrando la existencia de relaciones entre liderazgo auténtico y la conciliación, mientras que la participación en el trabajo y la relación general con el supervisor solo juegan un papel para la satisfacción en el trabajo.
Whyman et al. (2015) British Journal of Management	Workplace flexibility practices and corporate performance: evidence from the British private sector	Analizar la amplia gama de prácticas de flexibilidad en el lugar de trabajo (PMA), en un contexto de una mayor presión competitiva en la economía.	País: UK. El conjunto de datos comprende 2.300 lugares de trabajo con una plantilla de más de cinco empleados.	Método cuantitativo: cuestionarios tratados mediante análisis de regresión. Variables de estudio: empleo fijo y temporal; flexibilidad de costes empresariales; flexibilidad funcional del puesto de trabajo; número de empleados; propiedad; antigüedad en el lugar de trabajo; proporción de empleados con salarios bajos; fuerza laboral sindicalizada.	Los PMA ofrecen posibles riesgos en el sentido de que algunos podrían estar asociados con un rendimiento corporativo alto o bajo. Aproximadamente la mitad de los PMA estudiados están asociados positivamente con ratios financieros de las empresas, lo que significa que es más probable que su implementación conduzca a mejores resultados financieros de la organización.
Wilson et al. (2018) Academy of Management Journal	Misery loves company: an investigation of couples inter role conflict congruence	Examinar la congruencia del conflicto inter role.	País: USA. Encuesta a 242 empleados de gobierno.	Método cuantitativo: encuestas tratadas mediante análisis de regresión múltiple. Variables de estudio: satisfacción del empleado; conflicto familia/trabajo; conflicto trabajo/familia; género; número de hijos; estado civil.	La congruencia del conflicto inter roles en las parejas de doble ingreso es necesaria para "equilibrar la satisfacción". Presumiblemente, una mayor congruencia se produce cuando ambos individuos de una pareja comparten las responsabilidades familiares.

CAPÍTULO 2:
INFLUENCIA DE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN
EN LA PERFORMANCE EMPRESARIAL

2.1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos treinta años la producción de artículos académicos relacionados con la incompatibilidad existente entre el espacio laboral y el familiar ha ido in crescendo, tal como se evidenció en la revisión de la literatura que se ha presentado en el Capítulo 1 de la presente Tesis Doctoral.

La exploración de la literatura académica nos ha permitido identificar los determinantes para la adopción de medidas de conciliación desde el punto de vista del conflicto, donde las investigaciones se centran en las diferentes causas relacionadas con el conflicto trabajo-familia y familia-trabajo, que pueden estar alojados en la familia, en el trabajo, y en el conflicto de rol¹. A su vez, de la revisión de la literatura, se han detectado los efectos o consecuencias positivas y negativas que afectan a empresas y trabajadores por la existencia y/o mínima presencia de medidas de conciliación en el seno de las compañías. Entonces, mediante la vinculación de la Teoría del Conflicto (Greenhaus y Beutell, 1985) y la Teoría de *Spillover* (Piotrkowski, 1978), y sus relaciones con los conflictos provocados por las diferentes complicaciones a la hora de equilibrar las esferas trabajo y familia, Rodríguez y Nouvilas (2008) procedieron a clasificar los sucesos ocurridos, en positivos o negativos, indicando que los acontecimientos que suceden en una esfera tienen implicaciones en la otra, teniendo en cuenta el rol asumido ante la aparición de sucesos, en función de la intensidad y tiempo dedicado a cada esfera.

Tal y como muestra la Figura 2.1, cuando las fuentes del conflicto surgen en la familia, los factores determinantes de conflicto pueden estar los asociados a la evolución natural del ciclo familiar (nacimientos, tareas del hogar, escolarización de hijos, enfermedades y decesos). Por otro lado, cuando surgen en el trabajo los determinantes del conflicto se producen por las presiones que se reciben desde la empresa (características de los horarios, estrés de las tareas y nivel jerárquico dentro de la compañía). Al mismo tiempo, surge el conflicto basado en la Teoría del Rol (Kahn et al., 1964) que incorpora la perspectiva de género y se manifiesta a lo largo de la jornada al asumir las responsabilidades relacionadas con el rol que se ocupa en la familia y el trabajo y que, por lo tanto, interfiere en ambas direcciones generando incompatibilidades.

¹ En el Capítulo 3 se abordará un estudio empírico en mayor detalle en relación a los determinantes o factores explicativos a nivel de empresa de las medidas de conciliación familiar.

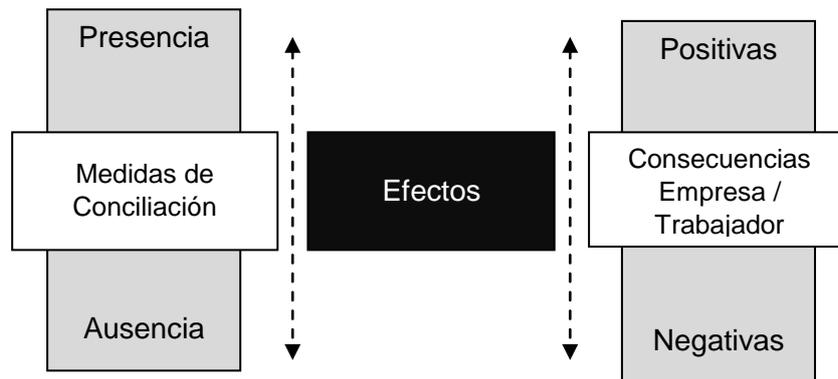
Figura 2.1. Tipos de conflicto

Fuente: Elaboración propia a través de Rodríguez y Nouvilas (2008)

El conflicto trabajo-familia se produce por los desencuentros o desavenencias entre las presiones ejercidas por el trabajo y por la familia, llegando a ser, en algunos aspectos, incompatibles (Greenhaus y Beutell, 1985), por razones de tiempo, tensión o estrés y comportamiento. El conflicto basado en el tiempo sucede cuando el tiempo dedicado a un rol dificulta la participación en otro rol, como, por ejemplo, turnos de trabajo cambiantes, jornadas prolongadas, horas extraordinarias, etc.; el conflicto originado en la tensión o estrés, se presenta cuando la presión que un rol ejerce sobre el individuo le dificulta la participación en otro rol como las exigencias de trabajo físico, mental, etc.; y, finalmente, el relativo al comportamiento, se manifiesta cuando la conducta de un rol es incompatible con la conducta propia del otro rol, como por ejemplo, atender llamadas telefónicas y emails fuera de horario de trabajo y fines de semana, no poder dormir de noche por atender a los niños, etc. Desde la perspectiva organizacional, algunas empresas le han prestado mayor o menor interés al conflicto trabajo-familia y, para reducirlo, han planteado medidas de conciliación familiar, habiendo empresas que ponen en marcha las de estricto cumplimiento legal, otras que las amplían incorporando medidas concretas, y, finalmente, aquellas que implantan de políticas de apoyo y de mejoras de la calidad de vida en el trabajo (Beauregard y Henry, 2009).

Entonces, desde el lado de la relación de la empresa con el trabajador a través de las medidas de conciliación, se pueden producir una serie de efectos (Figura 2.2) relacionados por la ausencia o insuficiente presencia de este tipo de políticas con consecuencias positivas o negativas con el conflicto bidireccional trabajo-familia (Poelmans et al., 2003). Específicamente, estas consecuencias se pueden manifestar a nivel individual o a nivel de empresa y ser tanto positivas como negativas. Además, tal y como se ha concluido en el capítulo anterior, la mayoría de los estudios se han centrado en analizar la influencia de las medidas de conciliación en variables asociadas al trabajador (motivación, retención, etc.), y no tanto a nivel de empresa.

Figura 2.2. Efectos de la presencia/ausencia de medidas de conciliación familiar



Fuente: Elaboración propia a partir de Lobel y Kossek (1996) y Poelmans et al. (2003)

Las empresas se enfrentan así a un proceso de reflexión para implantar medidas de equilibrio de la vida familiar y laboral. Dicho proceso fue explicado por Meil et al. (2008) que analizaron las diferentes fases de concienciación empresarial para entender la conciliación y la travesía que se debe recorrer en dichas fases. La primera de estas fases, denominada “mínima”, es en la que se inician aquellas empresas que entienden la conciliación como la puesta en marcha exclusivamente de medidas reconocidas por la legislación laboral vigente. Una segunda fase denominada “enriquecida”, es aquella donde para atender a las necesidades de los trabajadores las compañías avanzan sobre la fase anterior e incorporan medidas para contemplar las necesidades de la plantilla que están más allá de la legislación laboral. Finalmente, una tercera fase denominada “integral” es la desarrollada por compañías que entienden la conciliación como un elemento de su cultura empresarial, posicionando a este tipo de medidas como una parte integrante de las relaciones laborales.

Así, debido a la coyuntura socioeconómica y a los diferentes niveles de concienciación por los que atraviesan las compañías, encontramos, por un lado, empresas que no valoran adecuadamente los beneficios que pueden reportarle las medidas adoptadas, y, por otro lado, compañías que esperan que este tipo de inversiones tengan un impacto en sus resultados o aquellas que utilizan las medidas de conciliación como un elemento de retención y atracción de trabajadores para apoyarlos en su balance diario de vida laboral-familiar.

En este contexto, la importancia y continua actualidad del tema en el seno de las empresas y la existencia de un número reducido de estudios previos que utilizan la empresa como unidad de análisis, justifica el objetivo de esta investigación, que es, analizar el efecto en la performance empresarial de las medidas de conciliación

implantadas por las compañías españolas. Para ello se ha construido una base de datos correspondiente al conjunto de empresas con sede en España y que cotizaban en el IBEX-35 en el período comprendido entre los años 2015-2019, índice compuesto para cada año por los 35 valores más líquidos de la bolsa de valores española, mercado organizado y sujeto a la regulación oficial y supervisado por la CNMV.

El capítulo se ha organizado con la siguiente estructura. Tras esta introducción, en el segundo apartado se argumenta a nivel teórico la relación entre las medidas de conciliación y la performance empresarial y se plantean las hipótesis a contrastar. En el tercer apartado, se detalla la composición de la muestra, la explicación de las variables seleccionadas y la metodología empleada. En el cuarto apartado se presentan los resultados obtenidos, y, finalmente, se exponen las principales conclusiones del trabajo realizado.

2.2. REVISIÓN DE LA LITERATURA E HIPÓTESIS PLANTEADAS

La investigación académica, en diferentes países y espacios temporales, ha estudiado a través de diferentes enfoques teóricos, un tópico de gran interés en el ámbito de la gestión de empresas, como es la relación existente entre los programas de conciliación trabajo-familia y el desempeño de los trabajadores y las empresas. Con el paso de los años, los programas y las medidas de conciliación trabajo-familia se han ido institucionalizando y hace mucho tiempo que dejaron de ser una moda de recursos humanos (Osterman, 1995) para pasar a ser una realidad. Estas medidas para la mejora del equilibrio trabajo-familia de la plantilla de trabajadores tienen, por un lado, objetivos “*hard*”, como, por ejemplo, mejorar la productividad y que ésta se convierta a la postre en un mayor valor empresarial, y, a su vez, objetivos “*soft*”, como por ejemplo, disminuir la rotación del personal y aumentar el compromiso de los empleados con la compañía (Bloom et al., 2009).

En todo caso, en el ámbito empresarial se desconoce el alcance real de los beneficios que podrían reportar las medidas de conciliación, y, por ello, quizás las empresas prefieren retrasar su introducción hasta tener un mayor conocimiento (Böckerman et al., 2012). En este sentido, el interés de las organizaciones por implantar medidas socialmente responsables, como las que buscan el equilibrio trabajo-familia, no entra en contradicción con la búsqueda de optimizar el resultado y el valor empresarial (Biedma y Garrido, 2014). Además, los programas de vida laboral-familiar se transforman en incentivos de permanencia o acceso para aquellos empleados que los demandan, pues

no todas las compañías ofrecen una amplia variedad de este tipo programas (Goodstein, 1994; Ingram y Simons, 1995).

A continuación, el objetivo de este apartado es revisar los principales enfoques teóricos que pueden justificar el impacto de las medidas de conciliación en los resultados empresariales, así como la evidencia empírica existente al respecto. Para ello se expondrán, en primer lugar, aquellas investigaciones donde las medidas de conciliación afectan positivamente a la performance de la empresa, y, en segundo lugar, aquellas que plantean un efecto negativo.

De acuerdo con Pfeffer (1992), la acción simbólica se manifiesta de diferentes formas, inclusive de manera inconsciente dentro de las organizaciones, influyendo en el comportamiento de los individuos. Gracias al principio de similitud se articularían los comportamientos de los trabajadores dado que su conducta colectiva y las acciones que simbolizan la preocupación organizacional pueden proporcionar beneficios intangibles a las organizaciones. En línea con los razonamientos teóricos de Pfeffer (1992), la investigación de Perry-Smith y Blum (2000) abordó la relación entre los paquetes de políticas trabajo-familia y el desempeño organizacional. Según estos autores, centrarse en el conjunto de medidas en lugar de en políticas individuales de trabajo y familia es más congruente, pues el conjunto incluye elementos complementarios y relacionados que ayudan a los empleados a gestionar su esfera laboral y familiar de una manera global. Además, al no estar institucionalizadas en todas las empresas los empleados actuales y futuros pueden percibir estas medidas de conciliación como un diferencial positivo frente a aquellas que no las ofrecen, lo que puede afectar a su desempeño y traducirse también en mejores resultados empresariales.

De igual modo, Bloom et al. (2009) indican que los paquetes trabajo-familia mitigan las preocupaciones no laborales, y su carácter de no obligatoriedad puede ser percibido por los empleados como que están recibiendo un trato especial y es probable que lo asuman de manera propicia, contribuyendo con esfuerzos extras. En esta misma línea, para justificar el impacto de las medidas de conciliación sobre la productividad, Konrad y Mangel (2000) basaron su argumentación teórica en el modelo de intercambio de regalos de Akerlof (1970) indicando que dicho modelo aporta una posible razón por la cual los programas de trabajo y familia pueden generar un esfuerzo adicional por parte de los trabajadores. El modelo asume que éstos desarrollan sensaciones con la compañía y que dichos sentimientos conducen a los empleados a dar a la empresa un regalo, ejerciendo esfuerzos adicionales más allá de los patrones razonables, y dado que la entrega de regalos está gobernada por la reciprocidad, la empresa debe replicar los esfuerzos de los

trabajadores ya que, si no, éstos pueden reducir los suyos. Konrad y Mangel (2000) en base a esta línea teórica argumentan que los programas de trabajo-familia pueden actuar como un obsequio de la empresa, produciendo una mayor productividad de los empleados como señal de gratitud hacia la empresa.

A su vez, a partir de los años 80 del siglo pasado, apoyados en el paradigma estructura-conducta-resultados² (Bain, 1959) surge la Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 2001) que sostiene que las organizaciones son distintas entre ellas. Dada la diversidad, disponibilidad y escasez de recursos de las empresas, se debe tener en cuenta los recursos y capacidades que cada una puede capitalizar coyunturalmente para hacer un uso eficiente de ellos. Esa eficiente combinación permitiría llevar a cabo acciones específicas con propósitos estratégicos para alcanzar y mantener su ventaja competitiva. Apoyándose en los fundamentos de la Teoría de Recursos y Capacidades, e indirectamente en los conceptos asociados con el modelo de intercambio de regalos de Akerlof (1970), anteriormente comentado, las políticas trabajo-familia también pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenible pues los recursos humanos pueden ayudar a su creación y mantenimiento (Bloom et al., 2009).

En concreto, estos paquetes trabajo-familia son recursos internos y una posible fuente de una ventaja competitiva al no ser fáciles de imitar por la competencia, pues la existencia de sinergias entre los paquetes de medidas utilizadas y la filosofía corporativa dificultan su emulación (Perry-Smith y Blum, 2000). Así, si los programas de equilibrio trabajo-familia actúan como recursos organizacionales inimitables y valiosos (Huselid, 1995; Wright et al., 2001; Stavrou et al., 2010), su creación y desarrollo pueden afectar a la dotación de recursos empresariales y, por ende, a la rentabilidad empresarial. En ese sentido, Konrad y Mangel (2000) mencionan que académicos del mundo de los negocios argumentaron que las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar pueden resguardar e impulsar las inversiones en capital humano, y estas inversiones a su vez pueden generar una fuente de ventaja competitiva al brindar flexibilidad a sus trabajadores y éstos pueden ayudar a las organizaciones a responder a las volatilidades en su entorno de negocio.

² El paradigma argumenta que los resultados de una industria están definidos por la influencia de la conducta de las empresas dentro de las fronteras de su industria y de la estructura del mercado. Dichas ideas son consideradas como los principales cimientos de la teoría de la organización industrial, donde los trabajos sobre competencia de Porter (1985) parten de los antecedentes derivados de este paradigma.

Así mismo, tomando como base las teorías “X” e “Y” de McGregor (1985)³, y ampliando el marco teórico de la Teoría de Recursos y Capacidades, Whyman et al. (2015) estudian el vínculo de la flexibilidad en el lugar de trabajo y la performance empresarial en contextos de mayor presión en la economía (competencia en precios, mayor regulación, etc.), donde potenciando los perfiles “X” (trabajador como medio de producción que debe ser dirigido) e “Y” (trabajadores como grupos que se organizan) los líderes de las empresas mediante la implantación de medidas de conciliación intentan ser más astutas que sus competidores para mejorar su desempeño.

En línea con los argumentos teóricos anteriores, un grupo de estudios empíricos apoya el efecto positivo de las medidas de conciliación sobre los resultados empresariales. Perry-Smith y Blum (2000), a partir de 527 encuestas realizadas entre 1993 y 1994 a empresas industriales americanas, sugieren un vínculo significativo entre las organizaciones que tienen una mayor variedad e implantación de políticas trabajo-familia y niveles más altos de desempeño de mercado (cuota de mercado), incrementos en las ventas y una mejora en la motivación laboral. Por su parte, Michie y Sheehan-Quinn (2001) utilizando una muestra de 360 empresas con más de 50 empleados del sector servicios y manufacturero del Reino Unido, sugieren que las políticas de “empleo a tiempo parcial” dirigidas a incrementar la “flexibilidad” de la plantilla, se correlacionan positivamente con el rendimiento financiero a corto plazo, medido a través de una técnica cualitativa, la opinión de la dirección de la empresa sobre la situación financiera de la compañía en comparación con otras de la misma industria.

Por otro lado, Konrad y Mangel (2000) indican, a través de los resultados de una encuesta realizada en el año 1990 a 658 empresas pertenecientes al índice del *Fortune 1000*, con una plantilla media de 7.400 empleados, que el impacto de los programas de conciliación de la vida laboral en la productividad (logaritmo de ventas por empleado), parece depender del tipo de trabajadores empleados. Es decir, detectan que las compañías que emplean un mayor porcentaje de profesionales y de mujeres muestran una relación estadística más robusta entre los programas de la vida laboral y la productividad. Por el contrario, en las empresas que contratan menos personal cualificado y, por consiguiente, menos remunerado, los beneficios de los programas de conciliación resultan insignificantes en relación con la productividad. Whyman et al. (2015) concluyen que las medidas de conciliación ofrecen unos resultados heterogéneos

³ En la teoría “X” de los Recursos Humanos el líder de la empresa considera que el trabajador es un medio de producción que debe ser dirigido, pues sus intereses económicos son los que le movilizan. Por otra parte, a través de la teoría “Y” la dirección de la empresa considera a sus trabajadores como grupos que se organizan, siendo el trabajo un medio natural para desarrollar su creatividad y habilidades profesionales.

según el tipo o diseño de medidas. Así, algunas pueden estar asociadas a una mejora en el volumen de negocios, tales como el pago de bonus por resultados o el trabajo por turnos, mientras otras pueden derivar en aspectos negativos, tal y como se mostrará más adelante. Esta investigación sobre las medidas de flexibilidad en el lugar de trabajo y su relación con el desempeño empresarial se realizó sobre un conjunto de datos financieros y de gestión de la encuesta de relaciones laborales de los empleados a nivel nacional del año 2004 (Reino Unido), datos tomados de 556 lugares de trabajo con una plantilla superior a cinco empleados.

Sin embargo, a pesar de que los programas de vida laboral tienen potencial para beneficiar a las empresas, también pueden ser inversiones costosas y, por lo tanto, es probable que los beneficios potenciales sean inferiores a los costes esperados; lo que podría justificar un efecto negativo sobre los resultados empresariales (Konrad y Mangel, 2000). Además, de acuerdo con Michie y Sheehan-Quinn (2001) aunque es comprensible que las empresas adopten prácticas laborales flexibles, especialmente si se encuentran bajo presión, los resultados de su estudio para Reino Unido también indican que claudicar ante tales presiones puede ir en detrimento de la innovación sobre la que el éxito financiero de la empresa depende en última instancia. Por su parte, Whyman et al. (2015), en su investigación también para Reino Unido sobre medidas de flexibilidad en el lugar de trabajo y su relación con el desempeño empresarial (logaritmo de ventas), indican que existe una incidencia negativa de algunas medidas concretas, como, por ejemplo, la autonomía laboral, el uso de trabajadores a tiempo parcial y el tiempo dedicado a la capacitación. Sus resultados sugieren, por tanto, que la elección de las medidas en un lugar de trabajo debe evaluarse cuidadosamente y orientarse adecuadamente al tipo de puesto de trabajo.

Por su parte, Bloom y Van Reenen (2006) a partir de 1.320 empresas del sector manufacturero, repartidas en cuatro países (Reino Unido, Francia, Alemania y Estados Unidos) con un rango de empleo de no menos de 50 empleados y no más de 10 mil empleados (años 2000 al 2003), indicaron que la correlación entre la productividad (logaritmo de ventas) y las políticas de equilibrio trabajo-familia era esencialmente cero. Al mismo tiempo, sugieren que gran parte de la bibliografía de recursos humanos ponderó al alza el potencial de las políticas de equilibrio trabajo-familia para incrementar la productividad y, por lo tanto, su relación con el modelo “Win-Win” es más que optimista. En esta misma línea, Bloom et al. (2009) concluyen que las empresas con más mujeres en puestos gerenciales o con trabajadores cualificados no se benefician más de políticas de conciliación, e indican también que los paquetes de medidas de conciliación

laboral-familiar no garantizan ni afectan directa o indirectamente al desempeño financiero de la empresa (*Return On Capital Employed*).

En el Cuadro 2.1 se presentan de manera sintética los argumentos y evidencia que se ha ido comentando a lo largo de este apartado.

Cuadro 2.1. Resumen de los efectos y evidencia de las medidas de conciliación en la performance empresarial

Principales efectos positivos	Principales efectos negativos
<p>(1) Al no estar institucionalizadas en todas las empresas, los empleados actuales y futuros pueden percibir las medidas de conciliación como un diferencial frente a aquellas que no las ofrecen, lo que puede afectar a su desempeño y traducirse en mejores resultados empresariales.</p> <p>(1) Existe un vínculo significativo entre las organizaciones que tienen una mayor variedad e implantación de políticas trabajo-familia y niveles más altos de cuota de mercado, incrementos en las ventas y una mejora en la motivación laboral.</p> <p>(2) Las políticas trabajo-familia pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenible pues los recursos humanos pueden ayudar a su creación y mantenimiento.</p> <p>(2) Los programas de trabajo pueden actuar como un obsequio de la empresa, produciendo una mayor productividad de los empleados como señal de gratitud hacia la compañía.</p> <p>(2) Las compañías que emplean un mayor porcentaje de profesionales y de mujeres muestran una relación estadística más robusta entre los programas de la vida laboral y la productividad.</p> <p>(5) Los paquetes trabajo-familia son recursos internos y una posible fuente de una ventaja competitiva al no ser fáciles de imitar por la competencia. Las sinergias entre los paquetes de medidas utilizadas y la filosofía corporativa dificultan su imitación.</p> <p>(5) Los paquetes trabajo-familia puede ser percibidos por los empleados como que están recibiendo un trato especial, siendo probable que lo asuman de manera propicia, contribuyendo con esfuerzos extras.</p> <p>(6) En contextos de mayor presión en la economía (competencia en precios, mayor regulación, etc.), los líderes de las empresas mediante la implantación de medidas de conciliación intentan ser más astutas que sus competidores para mejorar su desempeño.</p>	<p>(2) Las empresas con más mujeres en puestos gerenciales o con trabajadores cualificados no se benefician más de políticas de conciliación, e indican también que los paquetes de medidas de conciliación laboral-familiar no garantizan ni afectan directa o indirectamente al desempeño financiero.</p> <p>(3) Los programas de vida laboral aunque potencial para beneficiar a las empresas, también pueden ser inversiones costosas y, por lo tanto, es probable que los beneficios potenciales sean inferiores a los costes esperados.</p> <p>(3) La adopción de prácticas laborales flexibles puede ir en detrimento de la innovación de la que el éxito financiero de la empresa depende en última instancia.</p> <p>(4) La correlación entre la productividad y las políticas de equilibrio trabajo-familia son esencialmente cero; gran parte de la bibliografía de recursos humanos ponderó al alza el potencial de las políticas de equilibrio trabajo-familia para incrementar la productividad y, por lo tanto, su relación con el modelo "Win-Win" es más que optimista.</p> <p>(6) Incidencia negativa de algunas medidas concretas, como, por ejemplo, la autonomía laboral, el uso de trabajadores a tiempo parcial y el tiempo dedicado a la capacitación. La elección de las medidas en un lugar de trabajo debe evaluarse cuidadosamente y orientarse adecuadamente al tipo de puesto de trabajo.</p>

- (1) Perry-Smith y Blum (2000); 527 empresas industriales; USA
- (2) Konrad y Mangel (2000); 1.000 empresas industriales y de servicios; USA
- (3) Michie y Sheehan-Quinn (2001); 360 empresas industriales y de servicios; UK
- (4) Bloom y Van Reenen (2006); 1.320 empresas industriales; UK-Francia-Alemania-USA
- (5) Bloom et al. (2009); 713 empresas industriales; UK-Francia-Alemania-USA
- (6) Whyman et al. (2015); 556 empresas industriales; UK

Fuente: Elaboración propia

Así pues, a pesar de la existencia mayoritariamente de argumentos teóricos que apoyan un efecto positivo de las prácticas de conciliación sobre la performance empresarial, es cierto que la escasa evidencia empírica no es concluyente, al haber estudios que apoyan un efecto positivo, negativo o incluso no significativo. En consecuencia, se plantean las dos siguientes hipótesis:

Hipótesis 1a: Existe una relación positiva entre las medidas de equilibrio familia-empresa y la performance empresarial.

Hipótesis 1b: Existe una relación negativa entre las medidas de equilibrio familia-empresa y la performance empresarial.

2.3. MUESTRA, VARIABLES Y METODOLOGÍA

2.3.1. Muestra

La base de datos analizada se corresponde con el conjunto de empresas españolas cotizadas en el IBEX-35 en el período comprendido entre los años 2015-2019⁴. La base inicial estaba compuesta por 41 empresas (174 observaciones), siendo un panel *unbalanced* o no equilibrado dado que durante el periodo señalado algunas empresas han dejado de cotizar y otras han empezado a hacerlo. De esta base de datos, se han excluido las empresas financieras y de seguros por sus características especiales, sobre todo desde el punto de vista contable (8 compañías, 37 observaciones). Una vez aplicado el filtro anterior se dispone de una muestra formada por un panel de 33 empresas y 137 observaciones. Si bien es cierto que, en las estimaciones realizadas (análisis de regresión), debido a la existencia de valores *missing* en alguna de las variables consideradas junto con el empleo de retardos para controlar un posible problema de endogeneidad, como comentaremos más adelante, la muestra final asciende a 90 observaciones.

Para construir el índice de conciliación familiar se han consultado diversos documentos en cada uno de los años objeto de estudio, tales como los Informes de responsabilidad social corporativa, los Estados de información no financiera, los Planes de igualdad y los Convenios colectivos sectoriales y de las empresas. Por su parte, la información económico-financiera ha sido extraída de las cuentas anuales consolidadas depositadas en la CNMV, y el número de empleados por categorías y sexo de las Notas a las cuentas

⁴ El IBEX-35 es un índice compuesto cada año por los 35 valores más líquidos de las empresas integradas en el Sistema de Interconexión Bursátil Español en las cuatro bolsas españolas. La composición de las empresas que conforman el IBEX-35 puede cambiar en función de las normas técnicas para la composición y cálculo de los índices de Sociedad de Bolsas, S.A. perteneciente a la Bolsa y Mercados Españoles (BME).

anuales. Además, se ha utilizado la base de datos SABI (Sociedad de Análisis de Balances Ibéricos) para recopilar la información sobre el sector de actividad de las compañías y su año de fundación.

2.3.2. Medida de variables

Variable dependiente (Performance). Dos variables dependientes han sido consideradas, una medida contable y otra medida de mercado. Tal como indican Al-Matari et al. (2014), los indicadores de rentabilidad se utilizan para conocer la valoración de las empresas en el corto plazo, mientras que las variables de mercado, como la ratio MTBV (Market to book value), representan la creación de valor futura de la empresa a más largo plazo. Así, ambos tipos de variables pueden considerarse como métricas adecuadas de la creación de valor (Perfect y Wiles, 1994; Caprio et al., 2007; Lin y Lin, 2014).

- La rentabilidad económica (ROA), entendida como el beneficio que obtiene la empresa por estar realizando su actividad sin tener en cuenta su estructura financiera, refleja si la compañía está utilizando eficientemente sus inversiones. Se ha calculado como el cociente entre el resultado neto de explotación y el total de activo, en línea con estudios en la temática de conciliación (Perry-Smith y Blum, 2000) y con otra literatura previa (Mínguez Vera y Martín Ugedo, 2005; Salvador, 2007; Rouf y Abdur, 2011; Almajali et al., 2012).

- La ratio *Market to Book Value* o valor de mercado de una empresa (MTBV), se ha calculado como el cociente entre la capitalización bursátil de la compañía y el valor contable de su patrimonio neto (Barnhart et al., 1994; Bonn et al., 2004; García y García, 2011; Rehman y Shah, 2013).

Variable explicativa. La variable explicativa considerada es un índice de conciliación, para cuya elaboración se realizaron los siguientes pasos. En un primer paso se procedió a la lectura en profundidad de la documentación de las empresas de la muestra, para lo cual, tal como se mencionó anteriormente, se han consultado diversos documentos en cada uno de los años objeto de estudio, tales como los Informes de responsabilidad social corporativa, los Estados de información no financiera, los Planes de igualdad y los Convenios colectivos sectoriales y de las empresas. El resultado de esta etapa fue disponer a nivel de empresa de una primera idea y detalle de las medidas de conciliación a partir de las medidas existentes en los documentos consultados, siguiendo el principio

jurídico de “*erga omnes*”⁵ de la negociación colectiva. Por ello, no se han considerado aquellas medidas de conciliación que hayan sido pactadas individualmente con directivos o técnicos superiores fuera de convenio.

A continuación, se procedió a comprobar el nivel de coincidencia de las medidas existentes en las empresas españolas del IBEX-35 con las investigaciones internacionales de origen anglosajón (Figura 2.3), que como ya se mencionara son los mayores productores de investigaciones de esta naturaleza. Así, el índice de conciliación de nuestro trabajo está compuesto por cinco ítems o medidas de conciliación que encuentran su justificación en aquellas medidas más frecuentemente utilizadas en más de seis mil empresas anglosajonas como medidas de conciliación y que son de aplicación al caso español⁶ compuesto por nuestras 35 empresas pertenecientes al IBEX 35.

Figura 2.3. Medidas de conciliación más frecuentemente empleadas en la literatura previa

Medidas de conciliación	Autores						
	Konrad y Mangel (2000)	Perry-Smith y Blum (2000)	Michie y Sheehan-Quinn (2001)	Whyman et al. (2015)	Bloon et al. (2009)	Osterman (1995)	Whyman y Petrescu (2011)
	USA 1.000 empresas	USA 527 empresas	UK 360 empresas	UK 556 empresas	UK-Francia- Alemania-USA 1.320 empresas	USA 875 empresas	UK 2.053 empresas
Flexibilidad en horarios de entrada y salida							
Trabajo a tiempo parcial							
Más días de permisos, vacaciones y bajas por maternidad/paternidad							
Teletrabajo							
Cheques / ayudas guardería							

Fuente: Elaboración propia

⁵ Erga omnes es una expresión latina que significa “Para o frente a todos”, y se utiliza en derecho para referirse a la aplicabilidad de los efectos generales de una norma o sentencia.

⁶ Aunque en la literatura anglosajona se han utilizado otras variables como prácticas de conciliación, no se han podido aplicar al contexto español por sus propias particularidades pues pocas empresas las utilizan. Por ejemplo, los días de asuntos propios son un derecho laboral; y otras medidas no son de aplicación en las empresas objeto de estudio en este trabajo (IBEX35) (banco de horas; desconexión laboral / digital).

- Flexibilidad en horarios de entrada y salida (e.g., Osterman, 1995; Konrad y Mangel, 2000; Perry-Smith y Blum, 2000; Michie y Sheehan-Quinn, 2001; Whyman y Petrescu, 2011; Whyman et al., 2015): es un acuerdo mediante el cual los empleados están autorizados a decidir el momento del día en que inician y detienen su trabajo; por lo general, en torno a una banda de horas clave donde cada empleado debe estar presente (Baltes et al., 1999). La flexibilidad de horarios es una ventaja organizacional valiosa ofrecida a los trabajadores y además es un medio que atraviesa los límites identificados en el proceso de interrelación entre los dominios: vida personal y laboral (Voydanoff, 2004). En España está regulado por el Real Decreto Ley 6/2019 y art. 34.8 del Estatuto de los trabajadores.

- Trabajo a tiempo parcial (e.g., Osterman, 1995; Konrad y Mangel, 2000; Michie y Sheehan-Quinn, 2001; Bloon et al., 2009; Whyman y Petrescu, 2011; Whyman et al., 2015): tal como define el Ministerio de Trabajo en España, el contrato de trabajo se entenderá celebrado a tiempo parcial cuando se haya acordado la prestación de servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año inferior a la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo comparable⁷. En España está regulado por el Real Decreto Ley 6/2019.

- Días extra de permisos, vacaciones y bajas por maternidad/paternidad (e.g., Konrad y Mangel, 2000): días adicionales sobre los establecidos en las disposiciones legales que la empresa otorga a sus trabajadores.

- Teletrabajo (e.g., Bloon et al., 2009; Whyman y Petrescu, 2011; Whyman et al., 2015): la Organización Internacional de Trabajo define el teletrabajo como una forma de trabajo en la cual el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina, siendo las nuevas tecnologías las que hacen posible esta separación al facilitar la comunicación. Así, se concibe el teletrabajo como una manera de organizar y realizar el trabajo a distancia con la asistencia de las tecnologías de la información y la comunicación en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador.

- Cheques/ayudas guardería (e.g., Osterman, 1995; Konrad y Mangel, 2000; Perry-Smith y Blum, 2000; Bloom et al., 2009): es un beneficio que la empresa ofrece a sus

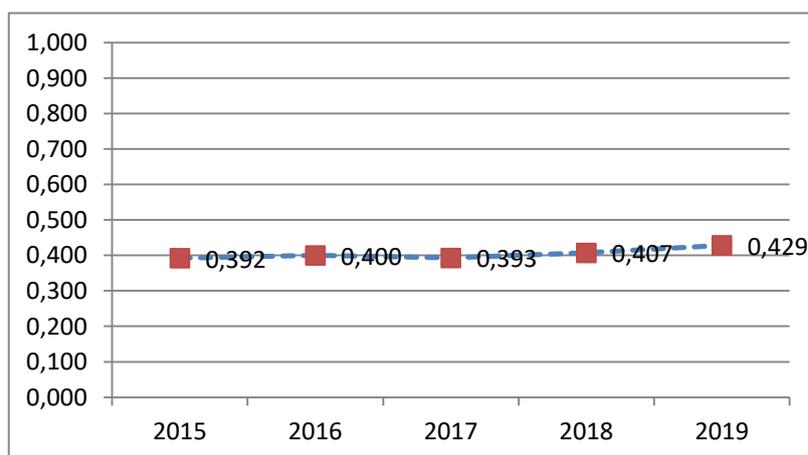
⁷ Se entenderá por trabajador a tiempo completo comparable a aquel a tiempo completo de la misma empresa y centro de trabajo, con el mismo tipo de contrato de trabajo y que realice un trabajo idéntico o similar. Si en la empresa no hubiera ningún trabajador comparable a tiempo completo, se tendrá en cuenta la jornada a tiempo completo prevista en el convenio colectivo de aplicación o, en su defecto, la jornada máxima legal.

trabajadores y que consiste, básicamente, en que la compañía se haga cargo a través de una ayuda o un cheque de una parte o la totalidad de los gastos del colegio infantil de los hijos de los trabajadores.

Una vez identificados los ítems anteriores, para la construcción del índice de conciliación se verificó para cada empresa y año si tenía o no alguna de las cinco medidas comentadas anteriormente. Para ello se revisaron, tal y como se ha comentado, según el caso, los Informes de Responsabilidad social corporativa (RSC), los Estados de información no financiera, los Planes de igualdad, y los Convenios colectivos del sector y/o empresa. Así, se fueron construyendo variables *dummies* que tomaban valor 1 si la empresa aplicaba la medida de conciliación a sus trabajadores y 0 en caso contrario. Finalmente, una vez contabilizadas estas variables *dummies* por empresa y año, se calculó el índice definido como el número de ítems que tiene la compañía en cada año respecto al total de ítems considerados (cinco) (INDICE_CON).

Como se observa en el Gráfico 2.1, este índice de conciliación ha fluctuado alrededor del 40%, o, dicho de otra forma, dicha oscilación representa que las empresas del IBEX-35 dependiendo del año, ofrecen en promedio a sus trabajadores dos de las cinco medidas de conciliación que componen el índice, cuyo comportamiento ha evolucionado paulatinamente al alza en los cinco años, salvo en el 2017, donde sufrió un leve descenso que se recupera en los últimos dos años de la muestra.

Gráfico 2.1. Evolución del índice de conciliación construido



Fuente: Elaboración propia

Variables de control. Se han incorporado al análisis una serie de variables de control que caracterizan a la compañía en tres ámbitos: características de la empresa, características de la plantilla y la consolidación de las medidas de conciliación.

Así, en lo relativo a las características de la empresa, se han utilizado cuatro variables:

1) Tamaño (TAMAÑO): además de su inclusión en el IBEX-35, y, por consiguiente, tamaño y generación de empleo, entre otras características (Ballesta y Lema, 2003), en numerosas ocasiones el tamaño de la compañía está asociado con la ventaja competitiva (Camisón, 1996), pues las empresas más grandes pueden obtener una mayor rentabilidad gracias a la generación de economías de escala. La variable tamaño de la empresa se refiere al activo total de la compañía (incorporada en forma de logaritmo en los análisis de regresión), en línea con estudios previos (Konrad y Mangel, 2000; Herrera et al., 2019; López et al., 2020; Mesa et al., 2020).

2) Endeudamiento (END): las empresas que tienen un mayor nivel de endeudamiento asumen más riesgo, mientras que aquellas que tienen un nivel más bajo es porque recurren a sus fondos propios como fuente primaria de financiación (Mateos y Asunción, 2014). El nivel de endeudamiento ha sido medido mediante el cociente entre los fondos de terceros (a corto y largo plazo) y el total del activo (Pérez-Pérez et al., 2017; Fernández et al., 2019). La financiación ajena puede conllevar algún tipo de deducción fiscal de los intereses asociados a dicho endeudamiento, y ello puede tener un impacto positivo en la performance empresarial. De igual forma, el mercado puede valorar de modo positivo el endeudamiento si éste se considera como un mecanismo de control del comportamiento directivo, eliminando el problema de sobreinversión (Hart y Moore, 1994).

3) Edad empresa (EDAD): en general, las tasas de fracaso decrecen a mayor edad de la empresa porque ésta presenta una relación directa con la flexibilidad, el aprendizaje de tareas y el establecimiento de rutinas (Fariñas y Martín, 2001). La antigüedad viene dada por el proceso de aprendizaje y acumulación de experiencia (Jovanovic, 1982), que puede repercutir en que las compañías más antiguas tengan una menor probabilidad de fracaso y mayor rentabilidad (Ballesta y Lema, 2003). En nuestro caso se ha calculado como la diferencia entre el año de fundación de la empresa y cada año de estudio.

4) Sector regulado (SECTOR): variable *dummy* que toma el valor 1 si la compañía pertenece a un sector regulado (energía, petróleo, gas y electricidad, telecomunicaciones y transporte), y 0 en caso contrario.

Consideramos para nuestra investigación la importancia de diferenciar por sector para observar si existen diferencias entre las empresas de actividad económica en las que convive el ejercicio de la actividad en libre competencia con el cumplimiento de exigencias legales y regulatorias y aquellos sectores donde no existen o estas

circunstancias son muy escasas y se consideran mercados liberalizados (Martínez Martín et al., 2019; Salas et al., 2020; Acolt et al., 2021).

Como variables de control vinculadas a las singularidades de la plantilla se han considerado el porcentaje de mujeres (MUJERES) y el porcentaje de empleados cualificados (CUALIFICADOS). La primera de ellas ha sido calculada a través del cociente entre el número de mujeres en la empresa y el total de la plantilla (Rothbard, 2001; Prottas, 2013; Boscha et al., 2017). Por su parte, el porcentaje de cualificados se ha calculado a través del cociente entre el total empleados cualificados en la compañía y el total de empleados, en línea con estudios previos (Rothbard et al., 2005; Boswell y Olson-Buchanan, 2007).

Finalmente, se han incluido otras dos variables de control directamente vinculadas a la consolidación de las medidas de conciliación: convenio colectivo y/o los planes de igualdad. Convenio (CONVENIO): la negociación de las condiciones económicas y laborales de los trabajadores en el seno de la empresa es un aspecto que tienen en cuenta los analistas e inversores debido a la repercusión que puede provocar en los flujos esperados de caja. Son varios los trabajos que han evidenciado el contenido informativo que un evento laboral, como es la firma de un convenio colectivo de empresa, tiene para el mercado (Sabater y Laffarga, 2004).

El mercado de trabajo español está organizado a través del sistema de negociación colectiva que contempla dos niveles de negociación (el sectorial y el empresarial), de tal manera que los convenios laborales regulan las relaciones laborales y se extienden a todos los trabajadores dentro del alcance del convenio (Gutiérrez y Sabater, 2012). Por un lado, en los convenios sectoriales se establecen las condiciones laborales y económicas que afectan a los trabajadores de un sector concreto de la economía, y, por otro lado, la compañía puede desvincularse de ese convenio sectorial de forma voluntaria y pactar sus propias condiciones en un convenio propio o de empresa. Así, esta variable se ha definido como una *dummy* que toma valor 1 si la compañía aplica el convenio propio de la empresa y 0 en caso contrario (es decir, la compañía está bajo las directrices del convenio del sector).

En lo relativo a los planes de igualdad (PLAN_IGUALDAD), la normativa aplicable en España sobre conciliación laboral se recoge en el Capítulo II, sección 5ª del Estatuto de los Trabajadores, y en el Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Esta normativa modifica la La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de

marzo. La aplicación de dichas normativas no es impedimento para que cada sector o empresa llegue a acuerdos concretos por medio de convenios colectivos. Desde el 7 de marzo de 2020 la normativa española obliga a todas las compañías de más de 50 trabajadores a implantar un plan de igualdad, es decir, medidas para favorecer la conciliación laboral, personal y familiar. En este trabajo esta variable toma valor 1 si la empresa tiene un plan de igualdad publicado en el Boletín Oficial del Estado (BOE) y 0 en el resto de los casos (es decir, si la compañía no tiene o no se ha detectado la existencia de un plan de igualdad) (Carnicer et al., 2011).

Un resumen de las variables empleadas aparece en el Cuadro 2.2.

Cuadro 2.2. Definición de las variables empleadas

Variables	Descripción
Panel A: Variables dependientes	
ROA	Retribución que obtiene la empresa por el uso eficiente de la inversión (resultado neto de explotación / total del activo)
MTBV	Creación de valor de la empresa a largo plazo (capitalización bursátil / valor contable del patrimonio neto)
Panel B: Variables explicativas y de control	
<i>Variable explicativa</i>	
INDICE_CONC	Índice compuesto por cinco ítems o medidas: flexibilidad en horarios; trabajo a tiempo parcial; días extras; teletrabajo y cheques/ayuda guardería
<i>Variables de control</i>	
TAMAÑO	Activo total (miles de euros) (incluido en los análisis en forma de logaritmo)
END	Fondos a corto y largo plazo / total del activo
EDAD	Diferencia entre el año de la fundación de la empresa y cada año de estudio (incluida en los análisis en forma de logaritmo)
SECTOR	Variable dummy, toma valor 1 si la empresa pertenece a sectores regulados, y 0 en caso contrario
MUJERES	Porcentaje de mujeres en relación con el total de la plantilla de la empresa
CUALIFICADOS	Porcentaje de personal cualificado en relación con el total de la plantilla de la empresa
CONVENIO	Variable dummy, toma valor 1 si la empresa tiene convenio propio, y 0 si la compañía aplica el convenio del sector
PLAN_IGUALDAD	Variable dummy, toma valor 1 si la empresa tiene plan de igualdad publicado en el BOE, y 0 en el resto de los casos

Fuente: Elaboración propia

2.3.3. Metodología

Para contrastar las hipótesis planteadas anteriormente, se ha estimado un modelo de regresión lineal (OLS, Ordinary Least Square) agrupada a nivel de empresa con la opción *clúster* y el programa STATA15. Además, las variables explicativas y de control endógenas se han retardado un año para controlar un posible problema de endogeneidad en el modelo propuesto⁸. También se han corregido las estimaciones ante un problema de heterocedasticidad utilizando la opción robusta del software STATA. Inicialmente, se consideró la posibilidad de emplear una metodología de datos de panel, como el Método Generalizado de los Momentos (GMM) propuesto por Arellano y Bond (1991). Sin embargo, finalmente se descartó esta última metodología dado nuestro tamaño muestral y porque los resultados no serían del todo fiables pues el número de instrumentos o retardos sería mayor que el número de empresas.

En concreto, el modelo planteado es una regresión lineal OLS que se muestra a continuación:

$$PERFORMANCE_i = \alpha_0 + \beta X_{it-1} + \sum_{t=2015}^{2019} D_t + \varepsilon_i$$

Donde:

X son las variables explicativas y de control, $\sum_{t=2015}^{2019} D_t$ es un conjunto de variables ficticias de tiempo, y ε_i es el término de error.

2.4. RESULTADOS

La Tabla 2.1 muestra los principales estadísticos descriptivos de las variables utilizadas en el estudio. Se observa que el valor medio de la rentabilidad (ROA) es del 0,070, con un valor máximo de 0,215 y un mínimo de -0,137, lo que viene a indicar que hay más empresas con ROA superior a la media pues la mediana es menor a ella y el valor mínimo es negativo. El valor medio de la ratio MTBV (2,087) al ser superior a 1 denota que el precio que se paga en el mercado por las empresas es superior a la aportación histórica de los accionistas (patrimonio neto de la compañía). El valor medio de la principal variable explicativa (INDICE_CONC) se sitúa en 0,404.

⁸ El problema de endogeneidad está asociado con la existencia de variables explicativas endógenas en un modelo econométrico. Se dice que una variable es endógena cuando existe correlación entre la misma y el término de error. Este problema puede surgir como resultado de un sesgo de simultaneidad (tanto la variable dependiente como la independiente pueden estar influidas simultáneamente por los mismos factores), un sesgo de doble causalidad y/o la existencia de variables omitidas a hora de especificar el modelo. En nuestro caso se han considerado como variables endógenas las siguientes: INDICE_CON, TAMAÑO, END, MUJERES, CUALIFICADOS, y PLAN_IGUALDAD.

Tabla 2.1. Estadísticos descriptivos

Variables	Media	Mediana	Máximo	Mínimo	Desv. típica
ROA	0,070	0,060	0,215	-0,137	0,061
MTBV	2,087	1,501	10,554	0,112	1,961
INDICE_CONC	0,404	0,400	0,800	0,000	0,209
TAMAÑO	2,557	1,497	1,248	960.804	3,187
END	0,665	0,686	1,063	0,243	0,177
EDAD	37,733	31	95	2	23,297
MUJERES	0,355	0,340	0,762	0,163	0,135
CUALIFICADOS	0,331	0,262	0,988	0,044	0,238
Otras variables de control	Porcentaje / (número de observaciones = 1)				
SECTOR	76,67% (69)				
CONVENIO	67,78% (61)				
PLAN_IGUALDAD	40,00% (36)				

n = 90

En lo relativo al tamaño de la empresa (TAMAÑO), la diferencia entre el valor máximo y mínimo denota la dispersión de empresas en la muestra. Se observa también que las compañías de la muestra tienen un nivel medio de endeudamiento en relación con el activo (END) de 0,665. La muestra está compuesta por una media de empresas superior a los 30 años (EDAD). El porcentaje de mujeres con respecto a la plantilla total (MUJERES) se sitúa en 0,355, lo que indica que la presencia masculina supera a la femenina en un número superior de empresas, mientras que las compañías de la muestra tienen una media de 0,331 de personal cualificado en relación con el total de la plantilla (CUALIFICADOS). Un 76,67% de las compañías pertenecen a sectores regulados (SECTOR), el 67,78% de ellas tienen encuadradas sus relaciones labores a través de convenios de empresa (CONVENIO), y, finalmente, el 40% de las empresas de la muestra tiene publicado en el BOE el plan de igualdad (PLAN_IGUALDAD).

En la Tabla 2.2 se recogen las correlaciones bivariadas entre las variables consideradas. Una vez que se confirmó la no normalidad de las variables continuas explicativas y de control, y dado que el coeficiente de correlación de Pearson no funciona adecuadamente para las variables discretas, al ser sensible a las violaciones de los supuestos de normalidad, se calcularon las correlaciones de rango de Spearman. Aunque algunas de las variables se correlacionan significativamente, el análisis de los factores de inflación de la varianza (VIF) no reveló evidencia de multicolinealidad, pues todos se mantuvieron por debajo de 10 (Kleinbaum et al., 2013) e incluso por debajo de 5 (Hair et al., 2010).

Tabla 2.2. Matriz de correlaciones

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. ROA	1										
2. MTBV	0,541***	1									
3. INDICE_CONC	-0,009	-0,008	1								
4. TAMAÑO	-0,255**	-0,385***	0,138	1							
5. END	-0,395***	0,103	0,267**	-0,019	1						
6. EDAD	-0,02	0,102	0,129	0,003	-0,157	1					
7. SECTOR	-0,018	-0,061	0,286***	0,415***	0,087	-0,019	1				
8. MUJERES	0,415***	0,243**	-0,235**	-0,073	-0,132	0,100	-0,315***	1			
9. CUALIFICADOS	-0,013	-0,069	0,091	-0,037	-0,038	-0,209**	0,113	-0,255**	1		
10. CONVENIO	-0,115	-0,105	0,336***	0,494***	0,025	-0,095	0,575***	-0,518***	0,172	1	
11. PLAN_IGUALDAD	-0,157	-0,244**	-0,079	0,433***	-0,225**	-0,096	0,354***	-0,096	0,252**	0,334***	1

n = 90

* Estadísticamente significativo al 10% ** Estadísticamente significativo al 5% *** Estadísticamente significativo al 1%

Como paso previo a la estimación del modelo de regresión lineal, se realizó una comparación entre submuestras para ver si existen diferencias estadísticamente significativas en la performance empresarial en función de las prácticas de conciliación familiar y de las características organizativas consideradas como variables de control. Para dividir la muestra total en dos submuestras se calculó el valor mediano tanto de ROA como de MTBV, de manera que, por un lado, se agrupan aquellas empresas cuya performance está por encima de la mediana, y, por otro lado, aquellas que se sitúan por debajo de la misma. La no normalidad de las dos variables dependientes justifica que la mediana sea un indicador de la tendencia central más representativo que la media a la hora de construir los grupos. En la Tabla 2.3 se muestran los resultados relativos a ROA y en la Tabla 2.4 al indicador de mercado MTBV.

Tal y cómo indica la Tabla 2.3, en las empresas cuyo ROA está por encima de la mediana (es decir, son más rentables), su tamaño (TAMAÑO) y nivel de endeudamiento (END) es inferior. Por el contrario, su porcentaje de mujeres empleadas (MUJERES) es mayor que en la submuestra de empresas con menor rentabilidad. Para confirmar si las diferencias detectadas son estadísticamente significativas, se aplicó la prueba no paramétrica de la U de Mann-Whitney para dos muestras independientes, dada la no normalidad de las variables continuas consideradas. Los resultados obtenidos tras aplicar dicha prueba a partir de los rangos promedios permiten concluir que las diferencias observadas son estadísticamente relevantes y, en consecuencia, no atribuibles a la casualidad, en el caso del tamaño, del nivel de endeudamiento y del porcentaje de mujeres. En el resto de las variables consideradas no existen diferencias significativas.

A su vez, en la Tabla 2.4 se observa que las empresas con mayor valor de mercado tienen un menor tamaño en términos de activo total (TAMAÑO) pero, por el contrario, un mayor nivel de endeudamiento (END), siendo las diferencias significativas en ambos casos al nivel del 1%. Además, las compañías con menor valor de mercado pertenecen en mayor medida a sectores regulados (SECTOR) y disponen de un plan de igualdad (PLAN_IGUAL), acorde al valor de la chi-cuadrado. Se utiliza el test la chi-cuadrado al tratarse de muestras no relacionadas y ser variables en este caso de naturaleza cualitativa.

Tabla 2.3. Diferencias en la rentabilidad en función de las características de la empresa

Variable	ROA superior mediana N = 68			ROA inferior mediana N = 69			U Mann Whitney
	Media	Mediana	RP ^a	Media	Mediana	RP	U
INDICE_CONC	0,397	0,400	68,530	0,412	0,400	69,400	2.314,000
TAMAÑO	16.719.998	10.574.147	61,490	29.671.594	15.777.617	76,410	1.835,000**
END	0,616	0,666	59,900	0,713	0,709	77,970	1.727,000***
EDAD	36,280	32,000	68,660	39,860	30,000	69,330	2.323,000
MUJERES	0,387	0,361	77,540	0,313	0,330	60,580	1.765,000**
CUALIFICADOS	0,292	0,265	68,840	0,331	0,188	69,160	2.335,000
	% (valor = 1)			% (valor = 1)			Chi cuadrado
SECTOR	79,412			71,014			1,294
CONVENIO	64,706			56,522			0,961
PLAN_IGUALDAD	33,577			66,423			0,179

[a] RP hace referencia al rango promedio de los datos

* Estadísticamente significativo al 10%

** Estadísticamente significativo al 5%

*** Estadísticamente significativo al 1%

Tabla 2.4. Diferencias en el valor de mercado en función de las características de la empresa

Variable	MTBV superior mediana N = 68			MTBV inferior mediana N = 69			U Mann Whitney
	Media	Mediana	RP ^a	Media	Mediana	RP	U
INDICE_CONC	0,412	0,400	70,750	0,397	0,400	67,280	2.227,000
TAMAÑO	14.229.627	9.865.743	57,430	32.125.873	15.777.617	80,410	1.559,000***
END	0,689	0,701	77,990	0,640	0,624	60,140	1.735,000***
EDAD	38,250	34,000	71,880	37,910	28,000	66,170	2.150,500
MUJERES	0,374	0,350	73,750	0,326	0,321	64,320	2.023,000
CUALIFICADOS	0,332	0,239	68,090	0,292	0,210	69,900	2.284,000
	% (valor = 1)			% (valor = 1)			Chi cuadrado
SECTOR	67,647			82,608			4,109**
CONVENIO	58,823			62,320			0,175
PLAN_IGUALDAD	26,470			40,580			3,057*

[a] RP hace referencia al rango promedio de los datos

* Estadísticamente significativo al 10%

** Estadísticamente significativo al 5%

*** Estadísticamente significativo al 1%

A continuación, en la Tabla 2.5 se presentan los resultados relativos a la posible influencia de la adopción de prácticas de conciliación familiar y otras características empresariales en los indicadores de performance seleccionados, ROA (Modelo 1) y MTBV (Modelo 2), resultados obtenidos con el programa STATA15. Tal y como se ha comentado anteriormente, debido a la utilización de un retardo en las variables endógenas y a valores *missing* en algunas de las variables, la muestra de las estimaciones finalmente asciende a 90 observaciones.

Tabla 2.5. Determinantes de la performance empresarial

Variable	Modelo 1: ROA	Modelo 2: MTBV
Constante	0,344*** (4,42)	9,397*** (4,01)
INDICE_CONC	0,025 (1,10)	-1,548 (-1,68)
TAMAÑO	-0,019*** (-2,91)	-0,942*** (-3,45)
END	-0,153*** (-4,85)	4,267** (2,48)
EDAD	-0,009 (-1,29)	0,334 (1,14)
SECTOR	0,044*** (2,94)	0,215 (0,31)
MUJERES	0,320*** (4,73)	10,727*** (3,33)
CUALIFICADOS	0,0200 (0,78)	0,099 (0,16)
CONVENIO	0,043** (2,20)	2,521** (2,49)
PLAN_IGUALDAD	-0,022* (-1,86)	-0,127 (0,857)
Efecto anual considerado	Si	Si
F	26,230***	6,270***
R ²	0,673	0,5140
No. Empresas	26	26
No. Observaciones	90	90

(t-valor)

*Estadísticamente significativo al 10%

**Estadísticamente significativo al 5%

***Estadísticamente significativo al 1%

En lo que se refiere a la principal variable explicativa, no parece existir una influencia estadísticamente significativa del índice de conciliación (INDICE_CON) en ninguna de las variables dependientes (ROA y MTBV). Estos resultados van en línea con los de Bloom et al. (2009) para una muestra de 713 empresas del sector manufacturero localizadas en Alemania, Francia, Reino Unido y Estados Unidos en el periodo 2000-2003, pues concluyeron que no había una correlación positiva y significativa entre las medidas de conciliación y el desempeño empresarial medido éste a través del *Return on Capital Employed* (cociente entre EBIT -*earnings before interest and taxes*- y del activo neto -total del activo menos pasivo espontaneo). De manera similar, Bloom y Van Reenen (2006) utilizando una muestra de empresas de más de 50 trabajadores y menos de 10.000 en Reino Unido, Francia, Alemania y Estados Unidos apuntaron que las políticas de trabajo-familia no afectan a la productividad (ventas por empleado) de la empresa. Estos mismos autores indican que desde el punto de vista de las compañías, la ausencia de una correlación negativa de políticas de trabajo-familia con la productividad puede ser reconfortante, pues puede indicar que los empleados valoran las políticas de trabajo y ello justifica los costes que debe asumir la empresa para introducir más flexibilidad.

En lo relativo a las variables de control se puede comentar lo siguiente. El tamaño de la empresa (TAMAÑO) presenta un coeficiente negativo y significativo en ambos modelos (p-valor < 0,01). De este modo, un mayor tamaño parece estar asociado con un menor nivel de rentabilidad, en línea con lo señalado por Ocaña et al. (1994) en su investigación realizada con 670 pymes españolas pertenecientes a 17 sectores de actividad empresarial en el periodo 1983-1989. En la misma línea van los resultados de Bernabé Pérez y Sánchez Ballesta (2002) comparando más de 7.000 empresas de todos los sectores de la actividad económica española en el periodo 1991-2000. De manera similar, existe una influencia negativa del tamaño sobre el valor de mercado (Modelo 2, Tabla 2.5), en línea con el estudio de Torres y Correa (2021) sobre información financiera (2012 al 2018) de 97 empresas pertenecientes al Mercado Integrado Latinoamericano (MILA, integrado por valores del mercado bursátil de Colombia, México, Chile y Perú), que muestra una correlación negativa del tamaño de la empresa (logaritmo natural de los activos) con el valor empresarial (MTBV).

El endeudamiento (END) parece también tener una relación negativa con la rentabilidad (Modelo 1) (p-valor < 0,01), pero positiva con el valor de mercado (Modelo 2) (p-valor < 0,05). De acuerdo con Gordon y Shapiro (1956), el coste del endeudamiento puede tener un impacto negativo en la rentabilidad pues los efectos de la financiación ajena (costes financieros) se recogen dentro resultado neto del ejercicio. A su vez, los resultados del

Modelo 2 están alineados con los obtenidos por Bodie et al. (1996) sobre el teorema de Modigliani y Miller (1963) que indicaron que el mercado puede valorar al endeudamiento de modo positivo como mecanismo de control. Adicionalmente, los resultados obtenidos sugieren que el porcentaje total de mujeres en la empresa (MUJERES) incide positivamente en ambos indicadores de performance. En esta línea, estudios previos, como, por ejemplo, Erhardt et al. (2003) sugieren una relación positiva y significativa entre el porcentaje de mujeres en el consejo de administración de las 127 mayores empresas estadounidenses (período 1997-1998) y la rentabilidad financiera y económica. Por su parte, Adler (2001) a partir de 215 empresas de la lista de *Fortune 500* (período 1980-1998) concluyó que las empresas con un mayor número de mujeres directivas alcanzaban mejores resultados (porcentaje de beneficios en relación a los ingresos, porcentaje de beneficios con respecto a sus activos, y capitalización bursátil) que la media de su sector.

Otra variable que también afecta de modo positivo y significativo al nivel del 5% a la rentabilidad y el valor de mercado de la empresa, es la existencia de convenios laborales propios por parte de la empresa (CONVENIO). En línea con Sabater y Laffarga (2004), la existencia de un convenio indicaría que la información aportada a la firma del convenio puede interpretarse como una reducción en la incertidumbre que los inversores tienen a cerca de los flujos futuros de las empresas dado que algunas magnitudes que conforman estos flujos quedan perfectamente establecidas en el convenio. Redondo y Jimeno (2009) consideran que, si bien la aplicación del convenio conlleva un aumento de los costes de personal, pudiendo reducir así la rentabilidad, por otro lado, puede ayudar a disminuir los costes asociados a conflictos y, en consecuencia, podrían generarse mayores retornos durante los períodos sin conflictividad laboral. Su análisis en 92 empresas domiciliadas en la Comunidad de Castilla y León en el período comprendido entre los ejercicios económicos 2000 y 2007 indica que la firma de un convenio produce cierto impacto significativo sobre la mejora de la rentabilidad económica. Igualmente, Marcos y Briones (2006) concluyen que el mercado de capitales español otorga una evaluación positiva de las empresas en las que se produce un evento laboral. A partir de una muestra de 117 compañías que cotizan en el Mercado Continuo Español y que firmaron convenio entre los años 1995-2001, encuentran un efecto positivo, indicando que la firma de un convenio de empresa mejora el capital relacional de la compañía, repercutiendo al alza en última instancia sobre la organización y, en consecuencia, sobre su rentabilidad.

Adicionalmente, la variable SECTOR parece influir de modo positivo en la rentabilidad económica. Las empresas que compiten en sectores regulados negocian con la

administración la fijación de tarifas o precios regulados, cuya composición se establece a través de los costes de la prestación del servicio más un margen de negocio y/o subsidios del Estado. En la misma dirección Rodríguez (2004) señala en su investigación realizada en 102 empresas que cotizaban en el mercado continuo español (Sistema de Interconexión Bursátil Español, SIBE) en el año 2000, que se considerará un sector regulado si en el mismo se produce una intervención de los precios por parte de la Administración o bien recibe subsidios de la misma que son indispensables para su funcionamiento. Así, la pertenencia a sectores regulados, en muchos casos, empresas de sectores anteriormente en régimen de monopolio o de gran tamaño, puede explicar el efecto positivo sobre la rentabilidad. La variable PLAN_IGUALDAD influye de modo negativo sobre la medida de rentabilidad el ROA (Modelo 1, Tabla 2.5). El desarrollo de las diferentes fases y puesta en marcha de un plan de igualdad, más los costes derivados de las medidas que se pongan en marcha para mitigar y eliminar discriminaciones, hacen a las empresas incurrir en costes significativos, lo que puede impactar negativamente en sus beneficios y rentabilidad.

Finalmente, las variables relativas a la edad de la empresa (EDAD) y al porcentaje de cualificados (CUALIFICADOS) no influyen de modo significativo en la performance.

Resultados adicionales o de robustez

Como pruebas adicionales o de robustez se han realizado las siguientes. Se han repetido las estimaciones de los modelos iniciales considerando en lugar del índice actual de conciliación (5 ítems), otro que considera adicionalmente otros cinco indicadores a la hora de construir el índice: banco de horas, días; horas por asuntos propios; desconexión laboral/digital; seguro de salud; cheques comida/comedor empresa. Adicionalmente, se ha considerado como indicador del tamaño de la empresa el volumen de ventas o el número de empleados en lugar del activo total. Se ha medido la variable sector como una variable *dummy* que toma valor 1 para sectores industriales y 0 en caso contrario (sector servicios). Finalmente, la variable MUJERES también se ha sustituido por otra que mide el número de directivas dentro de la empresa. En todos los casos, los resultados mostrados en la Tabla 2.5 no varían significativamente.

2.5. CONCLUSIONES

El objetivo de este capítulo ha sido analizar para el período 2015-2019, el efecto de las medidas de conciliación implantadas por las empresas españolas que cotizan en el IBEX-35 en los resultados empresariales. En este sentido, se ha tratado de contribuir a la realidad de las grandes empresas cotizadas en relación con sus estrategias de recursos

humanos y, en especial, aquellas que sirven para equilibrar los ámbitos laborales y familiares, dado que la escasa evidencia empírica previa no es del todo concluyente.

En relación con nuestra investigación, la conclusión más destacable del análisis estadístico realizado es que, para una muestra de compañías españolas del IBEX-35, no existe una influencia estadísticamente significativa entre la variable explicativa (índice de conciliación) sobre ninguna de las variables de performance consideradas, ni en la rentabilidad económica (ROA) y ni en el valor de mercado de una empresa (MTBV). Este resultado está en línea con el de Bloom y Van Reenen (2006) a partir de una muestra de empresas del sector manufacturero de cuatro países (Reino Unido, Francia, Alemania y Estados Unidos), que si bien utilizando una variable diferente de performance, también concluyen que la correlación entre productividad (logaritmo de ventas) y las políticas de equilibrio trabajo-familia es cero.

Entre los argumentos que podrían explicar estos resultados, se podría destacar que la implantación de medidas de conciliación en las empresas de la muestra analizada es reducida, al ofrecer en promedio a sus trabajadores dos de las cinco medidas de conciliación que componen el índice que hemos construido en la presente investigación. En línea con Bryson et al. (2007), las empresas al no conocer con exactitud los beneficios que pueden producir estas medidas, pueden dilatar su incorporación hasta tener información más fehaciente. A su vez, la adopción de medidas de conciliación implica asumir mayores costes para la compañía, y si bien, los beneficios son para ambas partes, existe un rendimiento dispar entre la empresa y trabajadores, pues desde que se ponen en marcha las medidas, los trabajadores las disfrutan directamente, pero la empresa podría recibir beneficios (por ejemplo, en forma de productividad, más motivación de los trabajadores) con el paso del tiempo cuando las medidas surjan efecto.

En relación con el comportamiento de las variables de control, podemos concluir que un mayor tamaño de empresa está relacionado con un menor nivel de rentabilidad y valor de mercado. A su vez el nivel de endeudamiento, por un lado, tiene efecto negativo con el nivel de rentabilidad, pero positivo con el valor de mercado. Adicionalmente, el hecho de pertenecer a un sector de actividad regulado y la existencia de un plan de igualdad en la empresa tienen una relación positiva y negativa con la rentabilidad, respectivamente. Por su parte, la presencia de mujeres en las empresas y la existencia de un convenio laboral tienen impacto positivo en ambos indicadores considerados.

Los resultados de esta investigación pretenden contribuir al incremento del conocimiento a nivel académico, tanto a nivel teórico como empírico, de las prácticas de conciliación

familiar, y, en concreto, de su efecto sobre la performance empresarial. Nuestros hallazgos ayudan, por un lado, a afianzar los argumentos conceptuales entorno a este concepto y a aportar nueva evidencia, a la escasa existente, utilizando el caso español, un contexto diferente al contexto anglosajón, dominante en la materia. Desde una perspectiva más práctica a nivel directivo o de gestión, nuestros resultados, por un lado, apuntan a la necesidad de reforzar el número de prácticas de conciliación familiar, pues ello no solamente ayudaría a un mejor compromiso de las empresas en la materia, sino quizás podría derivar en un efecto significativo sobre sus resultados.

En este sentido, las administraciones públicas podrían tratar de incentivar de alguna manera a las empresas a la hora de conciliar los tiempos dedicados al trabajo y la familia. Por otra parte, la no influencia del índice de conciliación en la rentabilidad de la empresa puede conducir a reflexionar que las compañías españolas no sólo se mueven por sus resultados económicos, sino simplemente por responder las demandas de sus empleados, un grupo de interés clave en la construcción del valor empresarial, de cuya motivación y compromiso depende de forma significativa la organización.

Este estudio tiene varias limitaciones que en todo caso suponen oportunidades para futuras investigaciones. En primer lugar, nuestros resultados se limitan a un grupo particular de empresas caracterizadas por su tamaño y pertenencia al IBEX-35. De cara a futuros estudios sería interesante comparar nuestros resultados con muestras integradas por compañías de otros tamaños o que coticen en la bolsa de otros países europeos, para explorar la existencia de diferencias desde el punto de vista institucional. A su vez, contando con más datos e información y un mayor número de años, se podría aplicar una metodología de datos de panel así como profundizar sobre el impacto paulatino ocasionado en la performance empresarial por la evolución de la implantación de medidas de conciliación de la vida familiar, personal y profesional. Finalmente, es de interés desarrollar futuras investigaciones enfocadas a analizar las necesidades de conciliación de los trabajadores de la empresa y cómo ésta se va adaptando a esas necesidades con el paso del tiempo, y si esta adaptación tiene algún tipo de incidencia en los resultados o en otros indicadores a nivel empresarial.

CAPÍTULO 3:
ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE LAS PRÁCTICAS DE
CONCILIACIÓN FAMILIAR

3.1. INTRODUCCIÓN

A principios de los años 70, en los países más desarrollados, comenzaron a surgir demandas de equilibrio trabajo-familia como consecuencia de la quiebra del modelo familiar clásico, ocasionada por la irrupción y posterior crecimiento de la presencia de la mujer en el mercado de trabajo. Sin embargo, no es hasta mediados de los años 80 cuando comienza a producirse en el seno de un abundante número de compañías canadienses y, principalmente, estadounidenses, la necesidad de dar solución a las solicitudes planteadas por el personal de la empresa para compaginar la vida laboral y familiar (Bilbao y Lanza, 2009). En este sentido, la conciliación surge como un problema de rendimiento y organización de los trabajadores dado que éstos deben prestar atención a sus asuntos familiares, así como a los de su trabajo, no siendo siempre de fácil acomodo. Es a partir de entonces cuando la gestión del capital humano empieza a jugar un papel primordial en la empresa desde diferentes ámbitos. Por un lado, en lo relativo al vínculo entre la fuerza laboral y el desempeño de la organización y, por otro lado, la búsqueda de razones para implantar prácticas laborales favorables a los empleados (Bloom et al., 2009).

Las compañías se enfrentan permanentemente a cambios en su entorno de negocios, cambios que demandan adaptaciones y encajes internos de carácter estratégico. Entre esos cambios se encuentra el producido en el espacio familiar que se ha tenido que amoldar a las modificaciones producidas en su composición, principalmente por el incremento en el número de mujeres trabajadoras, lo que a su vez genera impacto en casos como parejas con doble fuente de ingreso donde ambos deben compaginar obligaciones, madres empleadas con hijos a su cargo, hogares monoparentales, etc. Todo ello ha eclosionado en la imperiosa necesidad de compatibilizar las responsabilidades familiares y personales de hombres y mujeres con su actividad laboral (Gilbert et al., 1994; Bond et al., 1997). Las organizaciones tienen un protagonismo crucial en la promoción e implantación de la conciliación trabajo-familia pues ellas asientan la viabilidad y sostenibilidad del negocio no solo en aspectos de índole económica sino también en un conjunto de patrones de conducta en los que apoyan y fundamentan su actuación. Así, necesitan gestionar las necesidades de sus trabajadores para evitar el fracaso en la implementación de sus estrategias de negocio (Grueso, 2010).

En este sentido, la literatura especializada mayoritariamente es de origen anglosajón, y hace referencia a la existencia de determinados factores que pueden actuar en el seno de la empresa como obstáculos o catalizadores para la puesta en marcha de políticas

que contengan medidas de equilibrio trabajo-familia. Dichos factores pueden emanar de los trabajadores o de la propia compañía. El principal factor que surge de los trabajadores aparece porque las responsabilidades familiares y domésticas todavía en muchos casos están a cargo de las mujeres, independientemente de su situación laboral. A su vez, dentro de los factores que surgen de la empresa se encuentra, en primer lugar, la desigual adopción de medidas entre diferentes sectores y en organizaciones de diferente tamaño, y, en segundo lugar, la falta de formalización de las medidas para todos los trabajadores (Hyman y Summers, 2004; Turner et al., 2009). En concreto, aunque no son muchos los estudios en países anglosajones y España que consideran determinantes a nivel de empresa a la hora de explicar la conciliación, éstos coinciden y sugieren que el porcentaje de mujeres directivas (Ely, 1994; Bloom et al., 2009; Pasamar y Valle, 2011; Trapero et al., 2013; Abril et al., 2020) y de personal cualificado (Konrad y Mangel, 2000; Meil et al., 2008; Bloom et al., 2009), o la adopción de buenas prácticas de gestión (Bloom et al., 2009), parecen influir significativamente en las prácticas de conciliación. Además, la mayoría de estos estudios son de tipo descriptivo y cualitativo.

En este contexto, nuestra investigación se focaliza en las grandes empresas españolas y en el periodo de tiempo 2015-2019 con la finalidad de identificar cuáles son las causas o factores que pueden determinar que las compañías del IBEX-35 adopten medidas de conciliación, debido a la importancia y continua actualidad del tema en el seno de las organizaciones. La justificación de esta muestra se encuentra en que son las más importantes del mercado bursátil español al emplear a fecha 31 de diciembre de 2019 a más de 1,1 millones de trabajadores, pudiendo ser además una buena muestra de las políticas de recursos humanos y de RSC en materia de conciliación de la vida laboral y familiar.

Así pues, la contribución de nuestro trabajo es analizar en un país continental como es España, conjuntamente en un mismo modelo algunas variables ya estudiadas en estudios previos (por ejemplo, la presencia de mujeres y de personal cualificado en la plantilla de la compañía o el sector al que pertenece), así como añadir evidencia de nuevas variables a nivel de empresa no consideradas anteriormente (convenio de empresa vs. convenio de sector o la existencia de un plan de igualdad) a la hora de explicar la adopción de prácticas de conciliación. A día de hoy ya se tiene un recorrido en materia de conciliación, lo que facilita disponer de información para poder llevar a cabo el estudio. Además, tras la pandemia de la covid-19, los hábitos laborales de los españoles han cambiado valorándose aún más la necesidad de seguir conciliando, por lo que nueva evidencia empírica sobre los determinantes de esta práctica de RSC es aún más

relevante y necesaria. Por otra parte, frente a estudios previos de tipo descriptivo son necesarios análisis de tipo cuantitativo y con muestras de carácter longitudinal como en nuestro caso.

El capítulo se ha organizado de la siguiente manera. Tras esta introducción, en el segundo apartado se argumentan las bases teóricas de los determinantes de las prácticas de conciliación a nivel empresarial. En el tercer apartado se describe la muestra, las variables y la metodología empleada. En el cuarto apartado se presentan los resultados obtenidos, y, finalmente, se exponen las principales conclusiones del trabajo realizado.

3.2. BASES TEÓRICAS DE LOS DETERMINANTES DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN

Tal y como se ha mencionado, es interesante profundizar en las variables que puedan afectar a la adopción de un determinado nivel de prácticas conciliadoras. Las empresas atraviesan diferentes fases de concienciación, donde una vez implantadas las medidas de conciliación de obligado cumplimiento por su carácter legal, inician la fase denominada “enriquecida” que se caracteriza porque las compañías contemplan las necesidades de los trabajadores que van más allá de la legislación laboral (Meil et al., 2008).

En el presente capítulo nos vamos a centrar en la influencia del sector empresarial, la presencia de mujeres y personal cualificado en la empresa, así como la existencia de convenios colectivos y de planes de igualdad, como determinantes a la hora de explicar porque las compañías adoptan e implantan medidas de conciliación. Para ello, previamente, en el Cuadro 3.1, a modo de resumen se indican las teorías que darán sustento teórico a las relaciones que en más detalle se presentan a continuación en los siguientes apartados.

Cuadro 3.1. Teorías explicativas de los factores determinantes de la conciliación

Determinantes	Teorías
Sector empresarial	Teoría Institucional (Di Maggio y Powell, 1983)
Porcentaje de mujeres	Teoría de <i>Spillover</i> (Piotrkowski, 1978) Teoría del Rol (Kahn et al., 1964)
Porcentaje de cualificados	Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 2001)
Convenios colectivos	Teoría de la Agencia (Ross, 1973; Jensen y Meckling, 1976) Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984)
Planes de igualdad	Teoría Institucional (Di Maggio y Powell, 1983)

Fuente: Elaboración propia

3.2.1. El sector de actividad como determinante de las prácticas de conciliación familiar

Un sector de actividad económica es el conjunto de actividades productivas y/o comerciales que reúnen características similares, es decir, son negocios de naturaleza común. Scott y Meyer (1991) puntualizan que los sectores industriales y de servicios están expuestos a diferentes presiones de acuerdo con la teoría institucional (Di Maggio y Powell, 1983). El enfoque institucional destaca la presión que la administración pública, las leyes y reglas, como así las normas internas y externas, ejercen sobre el conjunto de las empresas. Las compañías advierten que cuando una práctica se ha institucionalizado, la sociedad la percibe como legal y es adoptada por las organizaciones por razones de legitimidad (Zucker, 1987). La propagación de las medidas de equilibrio trabajo-familia se va a analizar desde los planteamientos de la teoría institucional identificando las diferentes presiones que reciben las organizaciones para adoptar estas medidas de conciliación (Di Maggio y Powell, 1983).

Según Di Maggio y Powell (1983) las organizaciones reciben presiones institucionales coercitivas, miméticas y normativas que les pueden generar estímulos o desánimos para adoptar medidas de conciliación. Las presiones coercitivas para implantar medidas de equilibrio familia-empresa tienen su origen en leyes ad-hoc (legislación estatal, autonómica y europea), que obviamente no difiere por sector, pero si la fuerza coercitiva que la legislación española deposita en los convenios colectivos sectoriales o de empresa en el marco de la negociación colectiva para enriquecer las condiciones laborales, dado que los convenios son de cumplimiento obligatorio (Pasamar y Valle, 2011).

Las presiones miméticas se reciben en una doble vertiente (Teo et al., 2003). Por un lado, se encuentra la influencia que produce en un sector la existencia de determinadas

prácticas puestas en marcha por empresas reconocidas, y, por otro lado, la presión provocada por la sensación de notoriedad que alcanzan las compañías que adoptan dichas medidas. En materia de conciliación, las compañías que encabezan las iniciativas reducen la incertidumbre de los trabajadores y a la postre se convierten en un “modelo” a seguir, pues el resto de las empresas reciben presiones de sus trabajadores para que adopten las mismas prácticas de conciliación (Haveman, 1993). Finalmente, las presiones normativas se manifiestan en un entorno legal favorable con medidas de conciliación.

La sociedad espera que las compañías adopten un papel dinámico con las prácticas de conciliación de su entorno de negocios, donde las asociaciones empresariales, sectoriales y profesionales preocupadas por las mejores prácticas difundan y promuevan las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar entre sus asociados (Pasamar y Valle, 2011). Así pues, en base a la teoría institucional es esperable que la atención a la conciliación de la vida profesional y personal de los trabajadores sea diferente en cada sector, dependiendo de la importancia que se le dé como valor y del grado en que haya provocado que se institucionalice o interiorice en las empresas del sector (Pasamar y Valle, 2011).

Asimismo, los sectores industriales presentan un ambiente menos institucionalizado que el sector servicios al operar en un entorno que utiliza técnicas de producción y fabricación (Scott y Meyer, 1991). Según estos autores, las empresas manufactureras operan en entornos técnicos que tienen una forma de hacer su trabajo ligada a normas y procedimientos que reglamentan diferentes especialidades como, por ejemplo, el diseño, la producción, y la distribución y ventas de sus productos, algo que en el sector servicios ocurre de manera menos significativa. En este sentido, dentro del sector industrial, y, en concreto, de las áreas relacionadas con la producción, se suele trabajar a turnos y las pautas de organización del trabajo reinantes son las cadenas de montaje-producción y los turnos de trabajo se organizan de manera rotativa. Ello prácticamente no da muchas alternativas a que la empresa implante prácticas para la conciliación dado que las actividades productivas tienen el mayor peso en la cuenta de pérdidas y ganancias, y posibles cambios que se quisieran plantear aumentarían los costes.

Desde un punto de vista empírico, por ejemplo, Pasamar y Valle (2011) encuentran que el sector se muestra como una variable que explica las diferentes percepciones de los directivos sobre la presión institucional para la conciliación de sus trabajadores. En su investigación la menor sensibilidad de las empresas dedicadas a la industria alimentaria y a los servicios informáticos es coherente con estudios anteriores como el de Gordon

(1986), que señala que en las empresas industriales domina la cultura orientada a la competencia, por lo que se presta poca atención a las políticas centradas en el empleado. A su vez, Debegesa (2011), a partir de una muestra de 54 pymes industriales del País Vasco, concluye que para un tercio de las empresas consultadas, si bien las medidas son positivas para el personal, por el contrario, son perjudiciales para la empresa.

En resumen, tomando en consideración los argumentos planteados, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: Existe una relación negativa entre la pertenencia a un sector de actividad industrial y la adopción de prácticas de conciliación familiar.

3.2.2. La presencia de mujeres en la empresa como determinante de las prácticas de conciliación familiar

Tal y como ya se ha comentado anteriormente, la incorporación y, sobre todo, la permanencia y presencia creciente de la mujer en el mercado laboral es uno de los cambios más profundos en los últimos 50 años. En este apartado se explicará cómo la presencia de las mujeres en la empresa puede ser uno de los factores que puede incidir en la adopción de medidas de conciliación para mitigar el conflicto trabajo-familia.

Según hemos puesto de manifiesto en el Capítulo 1, el conflicto trabajo-familia se refiere a los desacuerdos que se producen entre las presiones ejercidas por el trabajo y por la familia, llegando a ser en algunos aspectos incompatibles (Greenhaus y Beutell, 1985), pues cuanto más tiempo y energía se dedica a un rol, menos dedicación se dirige al otro. Desde esta perspectiva es fácil admitir que las empleadas y directivas experimenten más conflicto que los hombres cuando intentan conciliar su doble rol de empleadas y cuidadoras de las familias (Frone et al., 1992). De acuerdo con la Teoría de *Spillover* (Piotrkowski, 1978) los eventos ocurridos en un ambiente vital, ya sean positivos o negativos, “salpican” al otro ambiente vital, es decir, el efecto que tiene de forma indirecta la familia sobre el trabajo y viceversa. A su vez en línea con la Teoría del Rol (Kahn et al., 1964) el conflicto que surge a lo largo del día entre las expectativas asociadas a los diferentes roles trabajo-familia tiene efectos negativos en el bienestar personal afectando a ambas direcciones.

En consecuencia, sería esperable que las mujeres trabajadoras (ocupen o no cargos de gestión) ejerzan presiones e impulsen a la empresa para que busque soluciones a los problemas trabajo-familia. Ely (1994) sugirió que cuando la mujer tiene presencia en

puestos jerárquicos (con personas a su cargo) se adoptan medidas conciliadoras que favorecen a todos los niveles, especialmente a las mujeres.

La representación de la mujer en cargos de responsabilidad en la empresa ha obtenido mayor importancia a lo largo de las últimas décadas, poniendo en valor que su toma de decisiones es distinta a la de los hombres, principalmente por prestar mayor consideración a las necesidades del colectivo, apuntalando políticas de flexibilidad y diversidad laboral (Trapero et al., 2013). Por otro lado, de acuerdo con Abril et al. (2020), es presumible que las mujeres directivas se asocien con presencia de más medidas de conciliación en sus empresas, básicamente por dos causas: porque la alta dirección las considera empleadas “*Top*” y porque esa condición les otorga mayores probabilidades para superar la resistencia de la alta dirección a implementar medidas de equilibrio trabajo-empresa.

En línea con los argumentos anteriores, en una investigación realizada con 146 empresas españolas del sector industrial e informático con más de 50 trabajadores, Pasamar y Valle (2011) concluyen que el género es un elemento que puede favorecer a las presiones relacionadas con la conciliación, pues el carácter más conciliador de las mujeres puede quedar constado a la hora de tomar decisiones sobre la conciliación. Abril et al. (2020), mediante el método del caso analizando 20 pymes españolas de diferentes sectores, también concluyen que una mayor presencia de mujeres en puestos de dirección permite ofrecer una mayor respuesta a las presiones institucionales para que la compañía tenga una mayor involucración en la disyuntiva trabajo-familia. Por su parte, el estudio de Bloom et al. (2009) para una muestra de 713 empresas del sector manufacturero localizadas en Alemania, Francia, Reino Unido y Estados Unidos en el periodo 2000-2003, indica que las empresas donde existe una presencia femenina significativa en la dirección son propensas a implantar medidas que mejoren el equilibrio trabajo-familia, pues su presencia les permite sortear los obstáculos que la dirección de la empresa pueda plantear a la hora de implementar mejoras en las prácticas de conciliación.

Teniendo en cuenta los argumentos teóricos y la evidencia empírica previa proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: Existe una relación positiva entre el porcentaje de mujeres empleadas en la empresa y la adopción de prácticas de conciliación familiar.

3.2.3. Personal cualificado como determinante de las prácticas de conciliación familiar

La cualificación del personal se puede encuadrar en la esfera que surge como consecuencia de las relaciones entre empresa y empleados, siendo la categoría profesional un enfoque de jerarquías profesionales y salariales en función de su formación y/o capacitación (Lipietz y Leborgne, 1988). Por otra parte, a nivel de empresa e individuos, cuando se hace referencia a la cualificación, se utiliza generalmente la terminología anglosajona “*Know how*” que reúne las capacidades, habilidades y conocimientos específicos que posee una persona o una empresa para hacer o desarrollar una determinada tarea o trabajo.

Los argumentos de la Teoría de Recursos y Capacidades permiten delimitar el marco conceptual que ayude a comprender por qué la presencia de personal cualificado puede ser un determinante de las prácticas de conciliación. De acuerdo con Wernerfelt (1984) y Barney (2001) las empresas son desiguales entre ellas debido a la variedad, accesibilidad y carencia de recursos y porque cada organización podrá capitalizar sus recursos y capacidades de manera coyuntural para su explotación eficiente con el propósito de alcanzar su ventaja competitiva y hacerla sostenible en el tiempo. Esta teoría, nos permite encaminar el análisis hacia los recursos humanos y su cualificación como recurso generador de valor para las compañías, pues éstas consideran que los empleados cualificados intervienen de forma activa en los beneficios. Por ello, retener al personal clave se convierte en un tema prioritario en las compañías de alto rendimiento de acuerdo a un estudio realizado a 66 pymes españolas de alta intensidad tecnológica con una media de 25 empleados (Blanco y Peña, 2004).

En ese sentido, reforzando el planteamiento de la Teoría de Recursos y Capacidades y relacionado con las medidas de conciliación, Konrad y Mangel (2000) indican que académicos del ámbito empresarial sostienen que las medidas de conciliación de la vida laboral y familiar pueden resguardar e impulsar las inversiones en cualificación del capital humano, y que estas inversiones a su vez pueden generar una fuente de ventaja competitiva al brindar flexibilidad laboral a sus trabajadores y éstos pueden ayudar a las organizaciones a enfrentar las inestabilidades en su entorno de negocio. Esta tendencia implica que las organizaciones depositen un especial interés en atraer y retener a las personas cualificadas convirtiendo dicha tendencia en una política estratégica que deben asumir y desarrollar los departamentos de recursos humanos. Así, el desarrollo de prácticas de conciliación puede ser una herramienta para atraer y, en especial, retener al personal cualificado (Sheehan, 2006).

La evidencia empírica parece ir en línea con los argumentos anteriores, por ejemplo, Dockel et al. (2006) a través de una encuesta realizada en Sudáfrica a 94 profesionales y técnicos cualificados del sector industrial y de servicios, muestran que los empleados cualificados que trabajan en organizaciones con ayudas para facilitar la conciliación a sus empleados desarrollan un mayor vínculo y afecto hacia las mismas, lo que puede redundar en mejores resultados. Estos resultados van también en línea con las conclusiones de Martín (2011), en su estudio realizado con 239 empresas españolas de más de 30 empleados que recibieron financiación para innovación en el periodo 2000-2007 según las bases de datos del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), al concluir que la existencia de personal cualificado determina la adopción de medidas de conciliación pues estos recursos humanos influyen en la mejora de los resultados organizativos. Meil et al. (2008) a través de la realización de 44 entrevistas a directores de recursos humanos de grandes empresas españolas, detectaron que ofrecer medidas que mitiguen el conflicto laboral y familiar, evita la fuga de talentos y los costes relacionados con la búsqueda y formación de nuevo personal que sustituya al personal cualificado. Finalmente, Bloom et al. (2009) para una muestra de países concluyen que la proporción de empleados cualificados tiene una asociación positiva con la provisión de prácticas de conciliación familiar.

Teniendo en cuenta las ideas planteadas y los resultados de estudios previos, formulamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: Existe una relación positiva entre el porcentaje de personal cualificado que trabaja en la empresa y la adopción de prácticas de conciliación familiar.

3.2.4. Convenio laboral en la empresa como determinante de las prácticas de conciliación familiar

La ley orgánica de libertad sindical 11/1985 (LOLS) evoca la negociación colectiva en los términos previstos en el Real Decreto Legislativo 2/2015, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores en todo lo relativo a los procesos de negociación que pueden desembocar en la firma de un convenio colectivo sectorial o de empresa. La negociación colectiva es entendida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013b) como el instrumento mediante el cual las personas trabajadoras, directamente o a través de sus representantes sindicales, establecen con los representantes empresariales, las condiciones generales de trabajo mediante un proceso de diálogo o negociación encaminado a la consecución de un acuerdo colectivo o convenio. Los convenios son el marco en el que se definen mediante acuerdo las

soluciones a los problemas de trabajo más frecuentes, para anticiparse así a posibles conflictos futuros. Los convenios colectivos pueden ser sectoriales o de empresa. Los convenios sectoriales son de aplicación a todo un sector de la actividad económica. A su vez, estos convenios sectoriales pueden ser: autonómicos, provinciales, interprovinciales y locales. Por su parte, los convenios colectivos de empresa, se circunscriben a una empresa o a un grupo de compañías, o a un centro de trabajo específico¹.

Los planteamientos de la Teoría de la Agencia (Ross, 1973; Jensen y Meckling, 1976) se ajustan adecuadamente al análisis de las relaciones laborales en el marco de la negociación colectiva (Redondo y Jimeno, 2009). Pueden existir desacuerdos y problemas² entre la compañía y los trabajadores ocasionados por la distribución de las rentas producidas por la empresa y de otras medidas que se plantean en la negociación. De tal forma que, ante la solicitud de los trabajadores de mayores salarios y mejores condiciones, la compañía se coloca en una posición distinta, pues su objetivo es maximizar beneficios, siendo la contención de la masa salarial un argumento muy utilizado por su parte. A su vez, uno de los factores que intervienen activamente en el proceso de negociación del contrato (convenio colectivo) es el nivel de sindicalización de la empresa y/o del sector (Arruñada, 1996).

La firma del convenio colectivo actúa como mecanismo de reducción y/o contención de los costes de agencia y de estímulo a mejorar la implantación de medidas de conciliación colectivas, pues si bien el convenio intenta velar por los intereses de todo el colectivo de trabajadores, al mismo tiempo, permite que la empresa no afronte negociaciones individuales asociadas a comportamientos oportunistas y relacionadas con condiciones y salarios (Redondo y Jimeno, 2009). A su vez, tal como concluyeron Redondo y Jimeno (2009), en su investigación realizada en 92 compañías de diferentes sectores localizadas en Castilla y León y que hubieran firmado convenio en los ejercicios 2000 y 2007, aunque la aplicación del convenio implique un incremento de los gastos de personal (remuneraciones, medidas de conciliación, etc.), se produce en último término un incremento en la rentabilidad económica gracias a una reducción de los costes de

¹ Cabe mencionar que en todo caso la norma superior es el estatuto de los trabajadores que actúa como legislación laboral si no existe un convenio para una determinada actividad o algún aspecto que no se encuentre recogido en el convenio.

² La manifestación de problemas se pone en escena cuando existe información asimétrica entre las partes del contrato. Akerlof (1970) señaló dos supuestos: el primero a través de la existencia de información oculta o "selección adversa", situación que plantea que una de las partes tiene a priori información que no es percibida por la otra contraparte, y el segundo supuesto relativo a la existencia de riesgo moral, vinculado a las acciones no observables que a posteriori una de las partes puede adoptar con la finalidad de maximizar su utilidad en detrimento de la otra parte.

agencia asociados a los conflictos que surgen de la relación de agencia que se establece con los trabajadores.

La necesidad de extender los planteamientos de la Teoría de la Agencia centrada en la disputa entre la propiedad y los agentes (Hill y Jones, 1992) a otros colectivos, produce el surgimiento de la Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984) que afecta directamente a las prácticas de RSC, entre las que se encuentra la conciliación dentro del colectivo de empleados. El proceso de negociación colectiva tiene su principal colofón en el acuerdo a través de la firma del convenio colectivo, donde además de condiciones económicas se negocian las medidas de conciliación e igualdad. La empresa llega a un acuerdo con los trabajadores como grupo de interés, y la firma del convenio produce un efecto en la reputación de la compañía y, por consiguiente, en la construcción de intangibles.

En ese sentido, los convenios de empresa mejoran los derechos legales de los trabajadores dotando de mayor autonomía a la negociación empresa-trabajador que la negociación obtenida a través de convenios sectoriales. López et al. (2007), en su investigación realizada a través de un análisis descriptivo de medidas en 864 convenios vigentes entre los años 2004 y 2005 de la Comunidad Autónoma de Andalucía, indicaron que las empresas con convenio propio tienen un mayor número de medidas de conciliación recogidas en el convenio que aquellas con un convenio del sector. De manera similar, Pasamar y Valle (2011) en su estudio descriptivo para el caso español de 146 empresas dedicadas a la industria de la alimentación y a los servicios informáticos, comprobaron que la existencia de convenios de empresa puede derivar en mejoras con respecto al marco legal, en lo relacionado con la conciliación de la vida laboral y familiar.

En resumen, teniendo en cuenta los argumentos y evidencia previa descriptiva considerando los convenios como unidad de análisis, planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: Existe una relación positiva entre la negociación de un convenio de empresa (frente a un convenio del sector) y la adopción de prácticas de conciliación familiar.

3.2.5. Planes de igualdad en la empresa como determinante de las prácticas de conciliación familiar

La aprobación de la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres 3/2007 y las consiguientes normativas derivadas de la misma³, que ampliaron

³ A través de los últimos decretos, se establece la obligatoriedad de todas las empresas, con independencia del número de trabajadores, a respetar la igualdad de trato y de oportunidades laborales entre hombres y mujeres (Real Decreto Legislativo 2/2015, Real Decreto-ley 6/2019, Real Decreto 901/2020, y Real Decreto 902/2020).

considerablemente su marco de actuación, tuvieron una importancia crucial en la institucionalización de las políticas de igualdad como mandato de obligado cumplimiento, además de la creación de unidades y planes de igualdad como herramienta principal para articular acciones de igualdad. Los planes de igualdad aparecen definidos y configurados como una negociación entre la empresa y la representación legal de los trabajadores para incidir positivamente no solo en la situación de las mujeres, sino en toda la plantilla, dado que el objetivo final es la igualdad⁴. El Plan de Igualdad puede instrumentarse a través de un convenio colectivo de empresa o de un pacto o acuerdo ad-hoc. Legalmente, nada impide que se haga de una u otra forma, siempre que dicho plan cumpla los requisitos y contenidos exigidos por la Ley (Rodríguez, 2007). Entre otras materias⁵, con carácter específico las medidas de conciliación y corresponsabilidad incluidas en los planes de igualdad están formuladas dentro del eje “ordenación del tiempo de trabajo y conciliación de la vida laboral, familiar y personal”. Grau (2020) menciona que son “la columna vertebral del Plan de Igualdad” y, por ello, las empresas desarrollan un amplio abanico de medidas en esa materia, aunque no siempre en el sentido acertado.

Como se ha mencionado, las presiones institucionales coercitivas (Di Maggio y Powell, 1983) pueden generar estímulos o desánimos en las compañías para adoptar medidas de conciliación. Esta presión para implantar planes de igualdad en la empresa tiene su origen en las leyes ad-hoc mencionadas y además en la fuerza coercitiva que la legislación española deposita en los convenios colectivos en el marco de la negociación colectiva para enriquecer las condiciones laborales, pues los convenios son de cumplimiento obligatorio para todos los trabajadores alcanzados (Pasamar y Valle, 2011).

En España, la inmensa mayoría de los trabajos empíricos relacionados con los planes de igualdad se refieren principalmente a tópicos relacionados con la desigualdad hombre-mujer, tales como las diferencias en salarios y ocupaciones, las limitaciones de progreso en las empresas, las limitaciones en materia de formación y ocio, etc. Estas investigaciones ofrecen, sobre todo, un panorama general de la situación de la mujer en el trabajo, pero no llegan al nivel de detalle en las variables de importancia en el esquema

⁴ La IV conferencia mundial de mujeres celebrada en el seno de la ONU (Pekín, 1995) adopta un nuevo enfoque, el *mainstreaming* o transversalidad de género, reconociéndolo como estrategia primordial en el ámbito internacional para la consecución de la igualdad entre hombres y mujeres. Además, dicha estrategia fue reconocida por la UE en 1998 incidiendo en la necesidad de reorganizar los procesos políticos, de tal manera que la igualdad de oportunidades se incorpore en todas las políticas, a todos sus niveles y etapas, a través de todos los actores involucrados (Consejo de Europa, 1998).

⁵ Proceso de selección y contratación, Clasificación de los puestos de trabajo, Formación y capacitación, Promoción profesional y planes de carrera, Condiciones generales de trabajo, Derechos al equilibrio entre vida personal, familiar y laboral, Porcentaje de personal masculino y femenino por puesto de trabajo, Política de retribuciones, y Acciones de prevención de acoso sexual.

propuesto por nuestra investigación. En tal sentido y ante la ausencia de evidencia empírica relacionada con nuestra variable explicativa, se ha tomado como referencia un análisis descriptivo de 40 planes de igualdad de universidades públicas y privadas españolas realizado por Pastor et al. (2020)⁶.

En resumen, teniendo en cuenta los argumentos presentados en este apartado, planteamos nuestra última hipótesis:

Hipótesis 5: Existe una relación positiva entre el plan de igualdad en la empresa y las prácticas de conciliación familiar.

3.3. MUESTRA, VARIABLES Y METODOLOGÍA

3.3.1. Muestra

Tal y como se comentó en el Capítulo 2, para el contraste de las hipótesis planteadas, la base de datos punto de partida la componen las empresas españolas que cotizan en el IBEX-35 en el período que engloba los años 2015-2019: 41 empresas (174 observaciones) configurando un panel *unbalanced* o “no equilibrado”, dado que en el período analizado algunas empresas dejaron de cotizar y otras empezaron a hacerlo. La elección de un universo de grandes empresas se debe a que cuanto mayor es el tamaño de la empresa, la conciliación ha pasado a formar parte de la agenda de la gestión de los recursos humanos y de la negociación con los representantes de los trabajadores (Meil et al., 2008). De esta base de datos fueron excluidas las empresas financieras y las compañías de seguros por las características específicas que deben cumplir a la hora de contabilizar y presentar sus cuentas anuales. Una vez aplicado el filtro anterior se configura nuestra muestra constituida por un panel de 33 empresas y 137 observaciones. En todo caso, debido a la existencia de valores *missing* en algunas de las variables consideradas junto con el empleo de retardos para controlar un posible problema de endogeneidad, como comentaremos más adelante, la muestra final asciende a 96 observaciones.

A su vez, en línea con lo comentado en el Capítulo 2, para la construcción del índice de conciliación familiar se han consultado diversos documentos en cada uno de los años objeto del estudio, tales como los Informes de Responsabilidad social corporativa, los Estados de información no financiera, los Planes de igualdad y los Convenios colectivos

⁶ Pastor et al. (2020) ponen de manifiesto que existe una gran diversidad de ritmos y formas de implementación de los planes de igualdad en las universidades españolas. Así, tras diez años de vigencia de la Ley 3/2007 observan que, a pesar de la creación de unidades y desarrollo de planes de igualdad, se trata de avances insuficientes en lo relativo a la situación de las mujeres en la academia y en la ciencia.

sectoriales y de las empresas. Por su parte, la información económico-financiera ha sido extraída de las cuentas anuales consolidadas depositadas en la CNMV, y el número de empleados por categorías y sexo de las notas a las cuentas anuales. Además, se ha utilizado la base de datos SABI (Sociedad de Análisis de Balances Ibéricos) para recopilar la información sobre el sector de actividad de las compañías y su año de fundación.

3.3.2. Medida de variables

Variable dependiente (INDICE_CONC). Se ha considerado un índice de conciliación, tal y como se comentó en el Capítulo 2, siendo una variable que surge de una revisión de la literatura lo más exhaustiva posible y formada por cinco ítems o medidas que son, aquellas más frecuentemente utilizadas en la literatura previa como medidas de conciliación y que pueden ser de aplicación al caso español.

Flexibilidad en horarios de entrada y salida (e.g., Osterman, 1995; Konrad y Mangel, 2000; Perry-Smith y Blum, 2000; Michie y Sheehan-Quinn, 2001; Whyman y Petrescu, 2011; Whyman et al., 2015): es un pacto mediante el cual los empleados están autorizados a decidir el momento del día en que inician y detienen su trabajo; por lo general, en torno a una franja de horas clave donde cada empleado debe estar presente (Baltes et al., 1999). La flexibilidad de horarios es una ventaja organizativa ofrecida a la plantilla que coadyuva al equilibrio de la vida personal y laboral (Voydanoff, 2004). En España está regulado por el Real Decreto Ley 6/2019 y artículo 34.8 del Estatuto de los trabajadores.

Trabajo a tiempo parcial (e.g., Osterman, 1995; Konrad y Mangel, 2000; Michie y Sheehan-Quinn, 2001; Bloom et al., 2009; Whyman y Petrescu, 2011; Whyman et al., 2015): tal como define el Ministerio de Trabajo en España, el contrato de trabajo se entenderá celebrado a tiempo parcial cuando se haya acordado la prestación de servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año inferior a la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo comparable⁷. En España está regulado por el Real Decreto Ley 6/2019.

⁷ Se entenderá por trabajador a tiempo completo comparable a aquel a tiempo completo de la misma empresa y centro de trabajo, con el mismo tipo de contrato de trabajo y que realice un trabajo idéntico o similar. Si en la empresa no hubiera ningún trabajador comparable a tiempo completo, se tendrá en cuenta la jornada a tiempo completo prevista en el convenio colectivo de aplicación o, en su defecto, la jornada máxima legal.

Días extra de permisos, vacaciones y bajas por maternidad/paternidad (e.g., Konrad y Mangel, 2000): días adicionales sobre los establecidos en las disposiciones legales que la empresa otorga a sus trabajadores, habitualmente a través del convenio colectivo.

Teletrabajo (e.g., Bloom et al., 2009; Whyman y Petrescu, 2011; Whyman et al., 2015): la Organización Internacional de Trabajo define el teletrabajo como una configuración del empleo en la cual el mismo se realiza en una ubicación alejada de un sede central o establecimiento fabril, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina, siendo las nuevas tecnologías las que hacen posible esta separación al facilitar la comunicación con la empresa. El teletrabajo se entiende así como una manera de organizar y realizar las tareas laborales a distancia con la asistencia de las tecnologías de la información y la comunicación en la vivienda del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador.

Cheques/ayudas guardería (e.g., Osterman, 1995; Konrad y Mangel, 2000; Perry-Smith y Blum, 2000; Bloom et al., 2009): es un beneficio que la empresa ofrece a sus trabajadores y que consiste, básicamente, en que la compañía se haga cargo a través de una ayuda o un cheque de una parte o la totalidad de los gastos del colegio infantil de los hijos de los trabajadores.

Una vez identificados los ítems anteriores, para la construcción del índice de conciliación se verificó para cada empresa y año si tenía o no alguna de las cinco medidas comentadas anteriormente. Para ello se revisaron, según el caso, los Informes de Responsabilidad social corporativa (RSC), los Estados de información no financiera y su plasmación en los Planes de igualdad, y los Convenios colectivos del sector y/o empresa⁸. Así, se fueron construyendo variables *dummies* que tomaban valor 1 si la empresa aplicaba la medida de conciliación a sus trabajadores y 0 en caso contrario. Finalmente, una vez contabilizadas estas variables *dummies* por empresa y año, se calculó el índice definido como el número de ítems que tiene la compañía en cada año respecto al total de ítems considerados (cinco) (INDICE_CON).

⁸ Se debe tener en cuenta que el índice de conciliación se construyó sobre la base de la existencia de medidas existentes en el convenio colectivo y/o plan de igualdad según el caso, que siguen el principio jurídico de “*erga omnes*” de la negociación colectiva. Por tal motivo, no se han considerado aquellas medidas de conciliación que hayan sido pactadas con la empresa por parte de los directivos o técnicos superiores fuera de convenio. *Erga omnes* es una expresión latina que significa “Para o frente a todos”, y se utiliza en derecho para referirse a la aplicabilidad de los efectos generales de una norma o sentencia.

Variables explicativas. Cinco variables han sido tenidas en cuenta como variables explicativas.

Tipo de sector (SECTOR): variable *dummy* que toma el valor 1 si la compañía pertenece al sector manufacturero, y 0 al sector servicios (Echeverri et al., 2018).

Porcentaje de mujeres (MUJERES): calculado a través del cociente entre el número de mujeres en la empresa y el total de la plantilla (Rothbard, 2001; Prottas, 2013; Boscha et al., 2017).

Porcentaje de cualificados (CUALIFICADOS): cociente entre el total empleados cualificados en la empresa y el total de empleados en la misma (Rothbard et al., 2005; Boswell y Olson- Buchanan, 2007).

Convenio (CONVENIO): el mercado de trabajo español está organizado a través del sistema de negociación colectiva que contempla dos niveles de negociación (el sectorial y el empresarial), de tal manera que los convenios laborales regulan las relaciones laborales y se extienden a todos los trabajadores dentro del alcance del convenio (Gutiérrez y Sabater, 2012). Por un lado, en los convenios sectoriales se establecen las condiciones laborales y económicas que afectan a los trabajadores de un sector concreto de la economía, y, por otro lado, la compañía puede desvincularse de ese convenio sectorial de forma voluntaria y pactar sus propias condiciones en un convenio propio o de empresa. Así, esta variable se ha definido como una *dummy* que toma valor 1 si la empresa aplica el convenio propio de la empresa y 0 en caso contrario (es decir, la compañía está bajo las directrices del convenio del sector).

Plan de Igualdad (PLAN_IGUALDAD): la normativa aplicable en España sobre conciliación laboral se recoge en el Capítulo II, sección 5ª del Estatuto de los Trabajadores, y en el Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Esta normativa modifica la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo. La aplicación de dichas normativas no es impedimento para que cada sector o empresa llegue a acuerdos concretos por medio de convenios colectivos. Desde el 7 de marzo de 2020 la normativa española obliga a todas las compañías de más de 50 trabajadores a implantar un plan de igualdad, es decir, medidas para favorecer la conciliación laboral, personal y familiar. En este trabajo esta variable toma valor 1 si la empresa tiene un plan de igualdad publicado en el Boletín Oficial del Estado (BOE) y 0 en el resto de los casos (Carnicer et al., 2011).

Variable de control. Se han seleccionado cuatro variables que caracterizan la empresa:

Tamaño (TAMAÑO): la variable, tamaño de la empresa, se refiere al activo total de la compañía (incorporada en forma de logaritmo en los análisis de regresión), en línea con estudios previos (Konrad y Mangel 2000; Herrera et al., 2019; López et al., 2020; Mesa et al., 2020).

Endeudamiento (END): el nivel de endeudamiento ha sido medido mediante el cociente entre los fondos de terceros (a corto y largo plazo) y el total del activo (Pérez-Pérez et al., 2017; Fernández et al., 2019).

Rentabilidad financiera (ROE): se ha realizado el cociente entre el resultado del ejercicio y el total de fondos propios (Waddock y Graves, 1997; Balbanis et al., 1998; Ruf et al., 2001; Simpson y Kohers, 2002).

Edad (EDAD): se ha calculado como la diferencia entre el año de fundación de la empresa y cada año de estudio (García y Jiménez, 2011).

A continuación, en el Cuadro 3.2 se expone un resumen de las variables empleadas.

Cuadro 3.2. Definición de las variables empleadas

Variab les	Descripción
Panel A: Variable dependiente	
INDICE_CONC	Índice compuesto por cinco ítems o medidas: Flexibilidad en horarios; trabajo a tiempo parcial; días extras; teletrabajo y cheques/ayuda guardería
Panel B: Variables explicativas y de control	
<i>Variables explicativas</i>	
SECTOR	Variable dummy, toma valor 1 si la empresa pertenece a un sector manufacturero, y 0 en caso contrario (sector servicios)
MUJERES	Porcentaje de mujeres en relación con el total de la plantilla de la empresa
CUALIFICADOS	Porcentaje de personal cualificado en relación con el total de la plantilla de la empresa
CONVENIO	Variable dummy, toma valor 1 si la compañía tiene convenio propio, y 0 si la empresa aplica el convenio del sector
PLAN_IGUALDAD	Variable dummy, toma valor 1 si la empresa tiene plan de igualdad publicado en el BOE, y 0 en el resto de los casos
<i>Variables de control</i>	
TAMAÑO	Activo total en miles de euros (incluido en los análisis en forma de logaritmo)
END	Fondos ajenos a corto y largo plazo / total del activo
ROE	Resultado del ejercicio / total fondos propios
EDAD	Diferencia entre el año de la fundación de la empresa y cada año de estudio (incluida en los análisis en forma de logaritmo)

3.3.3. Metodología

Para contrastar las hipótesis planteadas anteriormente, se ha estimado un modelo de regresión lineal (OLS, Ordinary Least Square) agrupada a nivel de empresa con la opción *clúster* y el programa STATA15. Además, las variables explicativas y de control endógenas se han retardado un año para controlar un posible problema de endogeneidad en el modelo propuesto⁹. También se han corregido las estimaciones ante un problema de heterocedasticidad utilizando la opción robusta del software STATA. Tal y como se ha comentado en el capítulo anterior, inicialmente, se consideró la posibilidad de emplear una metodología de datos de panel, como el Método Generalizado de los Momentos (GMM) propuesto por Arellano y Bond (1991). Sin embargo, finalmente se descartó esta última metodología dado nuestro tamaño muestral y porque los resultados no serían del todo fiables pues el número de instrumentos o retardos sería mayor que el número de empresas.

⁹ Se han considerado como variables endógenas las siguientes: MUJERES, CUALIFICADOS, PLAN_IGUALDAD, TAMAÑO, END, y ROE.

En concreto, el modelo planteado es una regresión lineal OLS que se muestra a continuación:

$$INDICE_CONC_i = \alpha_0 + \beta X_{it-1} + \sum_{t=2015}^{2019} D_t + \varepsilon_i$$

Donde:

X son las variables explicativas y de control, $\sum_{t=2015}^{2019} D_t$ es un conjunto de variables ficticias de tiempo, y ε_i es el término de error.

3.4. RESULTADOS

La Tabla 3.1 muestra los principales estadísticos descriptivos de las variables utilizadas en el análisis realizado. Se observa que el valor de la variable dependiente, el índice de conciliación (INDICE_CONC) es de 0,398, con un valor máximo de 0,8 y un mínimo de 0. La variable MUJERES se sitúa con una media de 0,364 lo que pone de manifiesto una mayor proporción de hombres en un mayor número de empresas. Algo similar ocurre con el porcentaje de cualificados pues su valor medio se sitúa en 0,328. En lo relativo al tamaño de la empresa (TAMAÑO), se observa que la media es significativamente mayor a la mediana, advirtiendo que en la muestra se encuentran empresas de gran tamaño. A su vez se percibe que las compañías de la muestra tienen un nivel de endeudamiento (END) en relación con el activo medio de 0,665. El valor medio de la rentabilidad financiera (ROE) es del 0,127, con un valor máximo de 0,444 y un mínimo de -1,214. A su vez la muestra está compuesta por una media de empresas superior a los 30 años de antigüedad (EDAD). Finalmente, un 8,33% de las compañías pertenecen al sector manufacturero (SECTOR), un 63,54% tienen sus relaciones laborales enmarcadas a través de convenios de empresa (CONVENIO), y, finalmente, el 37,50% de las compañías de la muestra tiene publicado en el BOE el plan de igualdad (PLAN_IGUALDAD).

Tabla 3.1. Estadísticos descriptivos

Variables	Media	Mediana	Máximo	Mínimo	Desv. típica
INDICE_CONC	0,398	0,4	0,8	0	0,212
MUJERES	0,364	0,343	0,762	0,163	0,137
CUALIFICADOS	0,328	0,251	0,987	0,044	0,232
TAMAÑO	2,47e+07	1,30e+07	1,24e+08	960.804	3,10e+07
END	0,655	0,680	1,063	0,243	0,175
ROE	0,127	0,138	0,444	-1,214	0,182
EDAD	37,031	31	95	2	24.142
Variables	Porcentaje / (número de observaciones = 1)				
SECTOR	8,33% (8)				
CONVENIO	63,54% (61)				
PLAN_IGUALDAD	37,50% (36)				

n = 96

En la Tabla 3.2 se recogen las correlaciones bivariadas entre las variables consideradas. Una vez que se confirmó la no normalidad de las variables continuas explicativas y de control, y dado que el coeficiente de correlación de Pearson no funciona adecuadamente para las variables discretas, al ser sensible a las violaciones de los supuestos de normalidad, se calcularon las correlaciones de rango de Spearman. Aunque algunas de las variables se correlacionan significativamente, el análisis de los factores de inflación de la varianza (VIF) no reveló evidencia de multicolinealidad, pues todos se mantuvieron por debajo de 10 (Kleinbaum et al., 2013) e incluso por debajo de 5 (Hair et al., 2010).

Tabla 3.2. Matriz de correlaciones

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. INDICE_CONC	1								
2. SECTOR	-0,194*	1							
3. MUJERES	-0,255**	-0,111	1						
4. CUALIFICADOS	0,083	0,043	-0,267***	1					
5. CONVENIO	0,396***	-0,085	-0,535***	0,149	1				
6. PLAN_IGUALDAD	0,005	-0,239**	-0,125	0,236**	0,377***	1			
7. TAMAÑO	0,117	-0,268***	-0,064	-0,048	0,479***	0,438***	1		
8. END	0,294***	-0,126	-0,207**	-0,039	0,142	-0,136	0,008	1	
9. ROE	-0,063	-0,163	0,373***	0,026	-0,095	-0,100	-0,267***	0,009	1
10. EDAD	0,142	-0,055	0,113	-0,175*	-0,029	-0,052	0,012	-0,095	0,020

n = 96

* Estadísticamente significativo al 10% ** Estadísticamente significativo al 5% *** Estadísticamente significativo al 1%

A continuación, en la Tabla 3.3 se presentan los resultados correspondientes a los posibles determinantes que influyen sobre la conciliación. Tal como se ha comentado anteriormente, debido a la utilización de un retardo en las variables endógenas para controlar un posible problema de endogeneidad y debido a valores *missing* en algunas de las variables, la muestra de las estimaciones finalmente asciende a 96 observaciones.

Tabla 3.3. Determinantes de las prácticas de conciliación

Variable	Modelo	VIFs
Constante	0,735 (1,27)	
SECTOR	-0,224** (-2,76)	1,29
MUJERES	-0,266 (-0,97)	2,06
CUALIFICADOS	-0,046 (-0,19)	1,20
CONVENIO	0,180** (2,25)	2,24
PLAN_IGUALDAD	-0,060 (-0,75)	1,40
TAMAÑO	-0,034 (-1,02)	1,63
END	0,094 (0,44)	1,31
ROE	-0,145** (-2,26)	1,21
EDAD	0,057** (2,09)	1,05
Efecto anual considerado	Si	
F	3,59***	
R ²	0,345	
No. Empresas	28	
No. Observaciones	96	

Variable dependiente: Índice de Conciliación

(t-valor)

*Estadísticamente significativo al 10%

**Estadísticamente significativo al 5%

***Estadísticamente significativo al 1%

Con respecto a las variables explicativas, encontramos, en primer lugar, que el sector de la empresa (SECTOR) presenta un coeficiente negativo y significativo en relación con la variable índice de conciliación al nivel del 5%, lo que indica que cuando una empresa pertenece a un sector manufacturero menor es su compromiso en materia de

conciliación. Scott y Meyer (1991) mantenían que las prácticas de conciliación tendrán un diferente posicionamiento dependiendo del sector de actividad y su interiorización como patrón de conducta de la empresa. Según estos autores las compañías industriales operaran en entornos técnicos de producción, fabricación y montaje en serie, lotes y flujos continuos, que tienen una forma de organizar y realizar su trabajo ligada a normas y procedimientos que reglamentan diferentes especialidades como, por ejemplo, el diseño, la producción, y la distribución y venta de sus productos, algo que en el sector servicios ocurre de manera menos significativa. Entonces, la actividad industrial mayoritariamente está asociada a cadenas de montaje y producción y los turnos de trabajo se organizan de manera rotativa (Gordon, 1986), con lo cual no existen facilidades a la conciliación; las políticas centradas en el equilibrio de la vida familiar y laboral pasarían así a un segundo lugar.

Este resultado va en línea con estudios previos que consideran que el sector de actividad puede influir en las prácticas de conciliación. Por ejemplo, en su artículo Pasamar y Valle (2011), muestran que el sector es una variable que explica las diferentes percepciones de los directivos sobre la presión institucional para la conciliación de sus trabajadores. La menor sensibilidad de las empresas dedicadas a la industria alimentaria es coherente con estudios anteriores como el de Gordon (1986), que señalaba que en las compañías industriales domina la cultura orientada a la competencia, por lo que se presta poca atención a las políticas centradas en el empleado. A su vez, en la misma línea, Debegesa (2011), a partir de una muestra de 54 pymes industriales del País Vasco, concluye que para un tercio de las empresas consultadas que, si bien las medidas de conciliación son positivas para el personal, por el contrario, son perjudiciales para la empresa. Además, en el sector industrial existe una segmentación de género al ser un sector masculinizado donde la mujer tiene una presencia muy baja (INE, 2020b). En España, el 90,3% de mujeres ocupadas trabajaban en el sector servicios, el 7,6% en el sector industria y el 2,1% en el sector agricultura. Todo ello puede explicar el efecto negativo encontrado entre la variable sector y nuestra variable dependiente, en línea con la hipótesis 1 planteada.

En relación con las hipótesis 2 y 3 los resultados obtenidos no coinciden con nuestros planteamientos iniciales, ya que, por un lado, en lo relativo a la variable MUJERES no encontramos un efecto significativo de la presencia de mujeres empleadas en la empresa sobre el índice de conciliación, resultado coincidente con el de Bloom et al. (2009). Además, por otro lado, en relación con la variable CUALIFICADOS tampoco encontramos un efecto significativo de la presencia de personas cualificadas en la

empresa sobre el índice de conciliación. Este resultado es contrario al de Bloom et al. (2009) quienes sí verificaron que la presencia de mujeres directivas y de personas cualificadas deriva en más medidas de conciliación.

En relación con la variable explicativa CONVENIO, ésta ejerce un efecto positivo y significativo al nivel del 5% sobre el índice de conciliación, en línea con nuestra hipótesis 4. La existencia de un convenio de empresa parece conducir a un mayor compromiso responsable en materia de conciliación. Este resultado, está alineado, por un lado, con los alcanzados por la investigación de Pasamar y Valle (2011) en su estudio para el caso español de 146 empresas dedicadas a la industria de la alimentación y servicios informáticos, quienes comprobaron que la presión coercitiva ejercida por los convenios de empresa aporta mejoras en materia de conciliación de la vida laboral y familiar. De forma similar, se pueden mencionar los resultados obtenidos por el estudio de López et al. (2007), a partir de 864 convenios de la Comunidad Autónoma de Andalucía pertenecientes a los sectores agricultura, industria y servicios, o los de Palenzuela y Rodríguez (1996) en su análisis de más de 3.000 convenios registrados en el Ministerio de Empleo durante el año 1990, al encontrar que los convenios de empresa mejoran, entre otros aspectos negociados, los relacionados con medidas de conciliación respecto a las condiciones aplicables en los convenios sectoriales pues éstos se limitan al marco legal de obligado cumplimiento.

A su vez, en lo relativo a la variable PLAN_IGUALDAD, y en contra de lo establecido en nuestra hipótesis 5, no existe influencia significativa a pesar de los más de 10 años de vigencia de la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres 3/2007 y las normativas derivadas de la misma. Aunque en otro ámbito de estudio, nuestro hallazgo está alineado con Pastor et al. (2020) en su análisis descriptivo de 40 planes de igualdad de universidades públicas y privadas españolas, donde concluyen que a pesar de las obligaciones legales, éstas parecen no concretizarse, ya que los “*implantation rhythms*” son dispares y en general la negociación de las formas adormecen su puesta en marcha.

En lo que se refiere a las variables de control, dos de las cuatro variables utilizadas presentan un coeficiente significativo. En primer lugar, se observa una relación negativa entre la variable de control rentabilidad financiera (ROE) y la variable dependiente (INDICE_CON), lo que indica que a mayor rentabilidad financiera menor es el número de medidas de conciliación y, por consiguiente, de responsabilidad social. Estos resultados van en línea con la hipótesis del oportunismo directivo de Preston y O’Bannon (1997), y es que tal y como señalan Martínez Campillo et al. (2013) la alta dirección puede disminuir los desembolsos de carácter social para no perjudicar la rentabilidad de la

empresa y, en consecuencia, potenciar el bonus individual de los directivos. En segundo lugar, la variable de control EDAD de la empresa afecta positiva y significativamente al índice de conciliación. Las empresas de mayor antigüedad tienen una estructura de recursos humanos consolidada y además los programas de equilibrio trabajo-familia necesitan un tiempo de maduración conjunto entre la empresa y los trabajadores para alcanzar acuerdos a través del llamado proceso de aprendizaje y acumulación de experiencia (Jovanic, 1982). Godos Díez y Fernández Gago (2011) en su estudio realizado en grandes empresas españolas señalan también que la edad de la compañía es relevante a la hora de identificar un equipo directivo propenso a destinar recursos para programas socialmente responsables. Las organizaciones con el paso de los años reconocen que este tipo de acciones mejoran su reputación y, por ende, su diferenciación desde la perspectiva estratégica (McWilliams y Siegel, 2001; Porter y Kramer, 2002).

Finalmente, es necesario mencionar que el tamaño de la empresa y el endeudamiento empresarial, no ejercen una influencia significativa sobre las prácticas de conciliación familiar.

Resultados adicionales o de robustez

Como pruebas adicionales o de robustez se han realizado las siguientes. Se han repetido las estimaciones de los modelos iniciales considerando en lugar del índice actual de conciliación (cinco ítems), otro que considera adicionalmente otros cinco indicadores a la hora de construir el índice con los siguientes ítems o medidas: banco de horas, días; horas por asuntos propios; desconexión laboral/digital; seguro de salud; cheques comida/comedor empresa. Los resultados no varían significativamente. Adicionalmente, se ha considerado como indicador del tamaño de la empresa el volumen de ventas en lugar del activo total y la variable MUJERES también se ha sustituido por otra que mide el número de directivas dentro de la empresa. Los resultados mostrados en la Tabla 3.3 no varían.

3.5. CONCLUSIONES

El objetivo de este capítulo ha sido analizar los factores determinantes de las prácticas de conciliación familiar en una muestra de empresas del IBEX-35 durante el período 2015-2019, aportando así evidencia empírica en este tema para el mercado español. Los resultados obtenidos nos permiten enriquecer la literatura académica de la siguiente manera. Nuestro estudio se añade a la escasa evidencia empírica previa que considera factores a nivel de empresa utilizando el caso español, a diferencia de estudios previos centrados en países anglosajones como Estados Unidos o Reino Unido, y utilizando en

nuestro análisis una metodología cuantitativa a partir de una estructura de datos de panel.

En primer lugar, nuestros resultados sugieren una relación negativa entre el tipo de sector y el índice de conciliación. Las empresas industriales poseen un menor índice de conciliación que las de servicios, en línea con los resultados de Pasamar y Valle (2011) y Debegesa (2011). En el sector industrial la organización del trabajo reinante de las áreas relacionadas con el proceso productivo, son por ejemplo las cadenas de montaje-producción que pueden cubrir las 24 horas del día y los 7 días de la semana, con turnos de trabajo que se organizan de manera rotativa, lo que prácticamente no da alternativas a la conciliación (Gordon, 1986). Dependiendo del sector de actividad, sea en la industria o en los servicios, las formas de organización del trabajo condicionan la aplicabilidad y puesta en marcha de medidas de conciliación, lo que sugiere que en las empresas que pertenecen a un sector industrial, donde es más difícil cambiar su propia idiosincrásica, se hacen más necesarias la incorporación de otras medidas que fomenten la conciliación, como, por ejemplo, la flexibilidad de entrada y salida.

En segundo lugar, la existencia del convenio de empresa permite un mayor nivel del índice de conciliación. Este tipo de convenios mejora los derechos legales de los trabajadores dotando de mayor autonomía a la negociación empresa-trabajador que la negociación obtenida a través de convenios sectoriales. Ello permite alcanzar una mayor cobertura de medidas sobre las de obligado cumplimiento. En este sentido, nuestros resultados van en la misma dirección que la investigación realizada por Pasamar y Valle (2011) quienes concluyeron que la presión coercitiva ejercida por la existencia de los convenios de empresa aportan mejoras en materia de conciliación de la vida laboral y familiar en el seno de la empresa. A su vez, nuestro resultado encuentra un posicionamiento equivalente en los análisis realizados por López et al. (2007) y Palenzuela y Rodríguez (1996) los cuales analizaron descriptivamente que las empresas con convenio propio tienen un mayor número de medidas recogidas en el convenio, que aquellas con convenio del sector. En línea con lo argumentado en el capítulo anterior, los convenios son la vía de afianzamiento y progreso de las medidas de conciliación dada su aplicabilidad al conjunto de trabajadores, en consonancia con el principio jurídico “erga omnes”. Por tanto, parece que la negociación colectiva y su instrumentalización a través de un convenio de empresa es el instrumento más idóneo para regular los cambios en las relaciones laborales y permitir a las compañías su adaptación a un mercado cada vez más dinámico y competitivo, utilizando mecanismos de flexibilidad interna en la organización del trabajo que permitan conciliar las diferentes necesidades y problemas

que tienen la empresa y los trabajadores. Parece, por tanto, que, si se quiere fomentar la implantación de medidas de conciliación, se debería animar a las empresas y *politymarkers* a incidir en las ventajas de un convenio de empresa en lugar de un convenio sectorial. Las administraciones y los reguladores deberían seguir aumentando la presión normativa hacia la igualdad para corregir desequilibrios, no solo por un concepto de equidad, sino porque a la larga, ello podría mejorar las prácticas conciliadoras de las empresas.

En lo relativo a las variables de control, otro hallazgo significativo es que el índice de conciliación tiene mayor nivel de implantación en las empresas con mayor antigüedad, al contar con una mayor experiencia en años de negociación con los trabajadores, junto con la posible existencia de un equipo directivo predispuesto a destinar inversiones en programas de conciliación (Godos Díez y Fernández Gago, 2011). Además, un mayor nivel de rentabilidad está asociado de modo negativo con las prácticas de conciliación, en línea, tal como se señaló anteriormente, con la hipótesis del oportunismo directivo (Preston y O'Bannon, 1997).

Los resultados presentados en este estudio son un buen punto de partida para futuras investigaciones, pero es importante tener en cuenta sus limitaciones. Al igual que el capítulo anterior, la limitación más destacable del estudio hace referencia al tamaño de la muestra de empresas, sesgada a las grandes empresas españolas cotizadas del IBEX-35, lo que aconseja ser prudentes a la hora de extrapolar nuestros resultados. Así, de cara a futuras líneas de investigación, sería interesante comparar nuestros resultados con muestras integradas por otras compañías cotizadas en España o que coticen en la bolsa de otros países europeos, para explorar la existencia de diferencias representativas. Adicionalmente, a nivel sectorial solo hemos tenido en cuenta el tipo de sector (industria vs. servicios), y no se ha considerado la influencia del isomorfismo del sector. En futuros estudios sería interesante analizar esta variable.

CAPÍTULO 4:
CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones de esta Tesis Doctoral en las que se trata de extractar y presentar de manera resumida, los resultados obtenidos fruto de un programa de investigación que se concibió para analizar un fenómeno reciente y relevante en el ámbito de la organización empresarial compuesto por las empresas españolas que conforman el IBEX-35. Esta Tesis Doctoral tiene como objetivo general analizar si las medidas de conciliación laboral y familiar tienen un impacto significativo en la performance de la compañía y cuáles pueden ser los factores determinantes que expliquen la adopción de este tipo de medidas a nivel empresarial.

Para ello, presentamos, en primer lugar, las conclusiones particulares extraídas de cada uno de los capítulos que conforman esta Tesis Doctoral y, posteriormente, presentamos unas conclusiones finales. Para finalizar este capítulo se incluye un apartado de limitaciones y futuras líneas de investigación.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1.

Tal y como hemos indicado, en el Capítulo 1 nuestro interés se situó en realizar una revisión de la literatura académica sobre la conciliación para identificar, por un lado, cuáles son los determinantes a la hora de adoptar medidas de conciliación por parte de las empresas (causas relacionadas con el conflicto trabajo-familia y familia-trabajo) y, por otro lado, aquellas investigaciones que se han centrado en estudiar la influencia de las prácticas de conciliación en los resultados tanto a nivel de empresa como de individuo.

En primer término, se ha verificado la progresión al alza de la producción académica en la última década, tanto en relación con la materia abordada como en la relevancia de las publicaciones donde se divulgaron los artículos encontrados en la literatura, revistas del ámbito empresarial, la gestión de empresas y los recursos humanos. A su vez se ha contrastado que la producción académica en esta temática está controlada por autores con escasas publicaciones, representadas de manera mayoritaria con investigaciones empíricas, desarrolladas principalmente en los Estados Unidos (61,9%), seguido por Reino Unido y España con el 9,5% cada uno.

Asimismo, en lo relativo a los determinantes del conflicto, la revisión de la literatura efectuada ha puesto de manifiesto que éste procede de tres ámbitos diferentes y relacionados: la familia o el trabajo y el género que tiene un efecto bidireccional entre ambos. Por su parte, existe un consenso en el mundo académico de que la ausencia o escasa presencia de medidas de conciliación puede tener un efecto adverso,

ocasionando en ambos casos consecuencias desiguales para las empresas y las personas. En general, se ha contrastado el atractivo que la literatura académica ha exhibido sobre este tema, la diversidad de las perspectivas trabajo-familia y la necesidad de seguir investigando desde la perspectiva de la empresa, pues la mayor parte de las investigaciones se han realizado a nivel de individuo trabajador. Así, el análisis del efecto de las medidas de conciliación en los resultados empresariales así como de sus factores determinantes parece ser merecedor de reflexión e interés adicional, lo que justifica el contenido de los dos siguientes capítulos de esta Tesis Doctoral.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 2.

En este capítulo se ha estudiado el efecto de las medidas de conciliación implantadas por las empresas españolas que cotizan en el IBEX-35 en la performance empresarial para el período de tiempo 2015-2019. Nos hemos centrado en sus estrategias de recursos humanos, y, en particular, en aquellas políticas y programas de RSC que coadyuvan a equilibrar la esfera laboral y familiar, dada la insuficiente y poco concluyente evidencia empírica.

Por una parte, tal y como se mencionó anteriormente, investigaciones previas sugieren que una mayor diversidad e implantación de políticas de equilibrio trabajo-familia están vinculadas a importantes cuotas de mercado, incrementos de ingresos por ventas y a un mayor estímulo de los trabajadores (Perry-Smith y Blum, 2000). Al mismo tiempo, estimular la imagen social y desarrollar el rendimiento de los trabajadores generan un impulso a las empresas para la implantación de medidas más allá de las estrictamente ligadas al cumplimiento de la ley (Medina et al., 2017). Por el contrario, otro grupo de investigaciones indican que las inversiones en iniciativas para equilibrar la vida laboral y familiar presupuestan beneficios potenciales inferiores a los costes esperados (Konrad y Mangel, 2000). Además, 'la presión' de los trabajadores a las empresas para que inviertan en medidas de conciliación puede perjudicar las inversiones en innovación, que en última instancia son necesarias para la viabilidad financiera de la compañía (Michie y Sheehan-Quinn, 2001).

En relación con nuestra investigación, el Cuadro 4.1 recoge las hipótesis contrastadas en el Capítulo 2. Como se ha comentado anteriormente, la conclusión más destacable del análisis estadístico realizado es que, para una muestra de compañías españolas del IBEX-35, no parece existir una influencia estadísticamente significativa de la variable explicativa (índice de conciliación) sobre las dos variables de performance consideradas,

la rentabilidad económica (ROA) y el valor de mercado (MTBV); no pudiendo apoyar de esta forma ninguna de las dos hipótesis planteadas. Esta conclusión está en línea, por ejemplo, con Bloom y Van Reenen (2006) a partir de una muestra de empresas del sector manufacturero de cuatro países (Reino Unido, Francia, Alemania y Estados Unidos), que si bien utilizando una variable diferente de performance, también concluyen que la correlación entre productividad (logaritmo de ventas) y las políticas de equilibrio trabajo-familia es cero.

Cuadro 4.1. Conclusiones del Capítulo 2

CAPÍTULO 2. IMPLICACIÓN DE LAS MEDIDAS DE CONCILIACIÓN EN LA PERFORMANCE				
Número hipótesis	Hipótesis planteada	Proxy utilizado	Signo esperado	Signo obtenido
H1a	Existe una relación positiva entre las medidas de equilibrio familia-empresa y la performance empresarial	INDICE_CONC: Índice compuesto por cinco ítems o medidas (flexibilidad en horarios; trabajo a tiempo parcial; días extras; teletrabajo y cheques/ayuda guardería)	Positivo (+)	No significativo
H1b	Existe una relación negativa entre las medidas de equilibrio familia-empresa y la performance empresarial	INDICE_CONC: Índice compuesto por cinco ítems o medidas (flexibilidad en horarios; trabajo a tiempo parcial; días extras; teletrabajo y cheques/ayuda guardería)	Negativo (-)	No significativo

Fuente: Elaboración propia

Entre los argumentos que podrían explicar nuestros resultados, se podría destacar que la implantación de medidas de conciliación en las empresas de la muestra analizada es reducida, al ofrecer en promedio a sus trabajadores dos de las cinco medidas de conciliación que componen el índice construido en la presente investigación. Bryson y Daniels (2007) también indicaron que las compañías al no conocer con exactitud los beneficios que pueden producir este tipo de medidas, pueden dilatar su incorporación hasta tener información más fehaciente. A su vez, la adopción de medidas de conciliación implica asumir mayores costes para la compañía, y si bien, los beneficios son para ambas partes, existe un rendimiento dispar entre la compañía y los trabajadores, pues desde que las medidas se ponen en marcha, los trabajadores las disfrutan directamente, pero la empresa podría recibir beneficios (por ejemplo, en forma de productividad o más motivación de los trabajadores) con el paso del tiempo cuando las medidas surjan efecto.

Los resultados de esta investigación intentan aportar evidencia al conocimiento académico, tanto a nivel teórico como empírico, de las prácticas de conciliación familiar, y, en concreto, de su efecto sobre la performance empresarial. Nuestros hallazgos ayudan, por un lado, a afianzar los argumentos conceptuales entorno a este concepto y a aportar nueva evidencia, a la escasa existente, utilizando el caso español, un contexto diferente al contexto anglosajón, dominante en la producción de artículos de la temática abordada.

Desde una visión más práctica a nivel de gestión, nuestros resultados, por un lado, sugieren la necesidad de acrecentar el número de medidas para equilibrar la esfera laboral con la familiar, teniendo en cuenta que ello no solamente podría ayudar a un mayor y mejor compromiso de las empresas en la materia, sino quizás también originar un efecto significativo sobre sus resultados.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 3.

El objetivo de este capítulo ha consistido en ser analizar los factores determinantes que desde el punto de vista empresarial influyen en las compañías del IBEX-35 durante el período 2015-2019 para fomentar las medidas de conciliación. Se trata así de contribuir a la literatura aportando nueva evidencia en el mercado español para establecer qué variables y características de la empresa facilitan la adopción de medidas de equilibrio-trabajo, aportando evidencia empírica sobre el mercado español. El Cuadro 4.2 recoge las hipótesis contrastadas en el Capítulo 3 de esta Tesis Doctoral para dar respuesta a esta cuestión.

Nuestros resultados, en línea con la hipótesis 1 planteada, parecen apoyar una relación significativa entre el tipo de sector (industria vs. servicios) al que pertenece la compañía y el índice de conciliación creado. Las empresas industriales muestran un menor nivel de conciliación que aquellas del sector servicios. Los criterios de organización del trabajo imperantes en el sector industrial como, por ejemplo, cadenas de montaje-producción y turnos de trabajo que se organizan de manera rotativa, no da facilidades a la conciliación. Adicionalmente, en línea con hipótesis 4, la existencia de un convenio de empresa parece tener un efecto positivo sobre el índice de conciliación. Los convenios de empresa mejoran los derechos legales de los trabajadores dotando de mayor autonomía a la negociación empresa-trabajador que la negociación obtenida a través de convenios sectoriales. En este sentido, nuestros resultados están en línea con López et al. (2007) quienes en su estudio descriptivo indican que las compañías con convenio propio tienen

un mayor número de medidas recogidas en el mismo que las aquellas con convenio del sector. Por el contrario, nuestros resultados no permiten apoyar las hipótesis 2, 3 y 5. El porcentaje de mujeres empleadas y de personal cualificado junto con la existencia de un plan de igualdad no parecen ejercer un efecto significativo sobre las medidas de conciliación de la empresa.

Cuadro 4.2. Conclusiones del Capítulo 3

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE LAS PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN FAMILIAR				
Número hipótesis	Hipótesis planteada	Proxy utilizado	Signo esperado	Signo obtenido
H1	Existe una relación negativa entre el sector de actividad y las prácticas de conciliación familiar	SECTOR: Variable dummy, toma valor 1 si la empresa pertenece a un sector manufacturero, y 0 en caso contrario (sector servicios)	Negativa (-)	(-) p-valor < 5%
H2	Existe una relación positiva entre el porcentaje de mujeres que trabaja en la empresa y las prácticas de conciliación familiar	MUJERES: Porcentaje de mujeres en relación con el total de la plantilla de la empresa	Positiva (+)	No significativo
H3	Existe una relación positiva entre el porcentaje de personal cualificado que trabaja en la empresa y las prácticas de conciliación familiar	CUALIFICADOS: Porcentaje de personal cualificado en relación con el total de la plantilla de la empresa	Positiva (+)	No significativo
H4	Existe una relación positiva entre el convenio de empresa y las prácticas de conciliación familiar	CONVENIO: Variable dummy, toma valor 1 si la empresa tiene convenio propio, y 0 si la compañía aplica el convenio del sector	Positiva (+)	(+) p-valor < 5%
H5	Existe una relación positiva entre el plan de igualdad y las prácticas de conciliación familiar	PLAN DE IGUALDAD: Variable dummy, toma valor 1 si la empresa tiene plan de igualdad publicado en el BOE, y 0 en el resto de los casos	Positiva (+)	No significativo

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES FINALES.

Desde el punto de vista de las organizaciones, la conciliación viene estimulada por la necesidad de atender las demandas sociales formuladas por uno de los stakeholders internos claves: sus empleados. La negociación que busca la confluencia de las demandas de los trabajadores con la estrategia de la empresa se ha manifestado con diferentes niveles de insistencia desde los orígenes de las sociedades mercantiles modernas. En las últimas décadas del siglo pasado, las pautas de bienestar familiar han ido mutando fruto de la fractura del modelo familiar habitual e irrupción y posterior progresión de las mujeres en el mercado laboral, demandando independencia económica y/o de su aspiración a complementar los ingresos del hogar.

Así, la conciliación ha venido impulsada principalmente por la legislación, tanto nacional como comunitaria, y por las organizaciones empresariales y sindicales para que la conciliación se introdujera en la negociación de los convenios. Desde las compañías se asiste también a un mayor interés por estas cuestiones, no sólo por la necesidad del cumplimiento de la legislación vigente, sino sobre todo por el convencimiento "*in crescendo*" de que puede ser rentable invertir en medidas de equilibrio trabajo-familia por las mejoras intangibles que pueden contribuir a mejorar los resultados y la reputación empresarial. En este sentido, esta Tesis Doctoral ha pretendido contribuir al incremento del conocimiento a nivel académico tanto teórico como empírico, así como a nivel práctico para empresas y responsables de recursos humanos en esta materia.

A modo de resumen, las principales conclusiones serían las siguientes. En primer lugar, se ha comprobado a través de la revisión de la literatura efectuada los diferentes enfoques que la investigación académica le ha brindado a las diferentes causas donde se hospeda el conflicto, dependiendo del entorno que le da origen, la familia o el trabajo y género que tiene un efecto bidireccional entre ambos. Por otro parte, hemos constatado un extendido acuerdo en la investigación que sugiere que la existencia de medidas de equilibrio trabajo-familia en el seno de las empresas tiene efectos positivos y, que en ausencia o escasa presencia de ellas tendrán lugar efectos negativos, provocando en ambos casos efectos para los trabajadores y las empresas en la misma dirección.

En segundo lugar, la administración del capital humano y su vínculo con el desempeño de la empresa ha generado un interés académico significativo, donde las prácticas laborales de alto compromiso han sido estudiadas mayoritariamente en el ámbito anglosajón, analizando el impacto de políticas favorables a la familia sobre el desempeño de las empresas. Nuestro estudio, ha proporcionado nueva evidencia empírica para otro

contexto, el caso español y un para periodo de tiempo más actualizado, no encontrando, sin embargo, un efecto significativo de las prácticas de conciliación ni en la rentabilidad ni valor de las empresas españolas del IBEX-35.

En tercer lugar, las compañías parecen ir incorporando las medidas de conciliación a su cultura corporativa, aunque aún hay margen de mejora en la cantidad y calidad de la información divulgada por las empresas en relación a estas medidas. Esta consideración como *second best option* por parte de las empresas cotizadas a los problemas de equilibrio trabajo-familia (algo que puede ser beneficioso pero no preferente), puede explicar la lentitud en la propagación de las medidas y su asimilación por las compañías y trabajadores, entre otras causas, al no conocer con precisión los beneficios que pueden producir. De ahí, la necesidad de seguir investigando en este tema.

En cuarto lugar, la conciliación ocupa un lugar destacado en la agenda de gestión de los recursos humanos en el ámbito de las grandes empresas. Ello, sin embargo, no impide reconocer las dificultades puntuales que las ausencias por conciliación generan, especialmente el sector de actividad, y, más concretamente, el área de producción debido a la organización del trabajo.

Además, a nivel de gestión, los convenios colectivos, como herramienta de la negociación colectiva, parecen ser un instrumento idóneo para regular los cambios en las relaciones laborales y permitir implantar medidas para conciliar las diferentes necesidades y problemas que tienen la empresa y los trabajadores. Sin embargo, pretender que sólo a través de la negociación colectiva se puedan colmar las deficiencias que presenta la normativa legal vigente en España y que con las cláusulas libremente pactadas de los convenios se logre la conciliación entre la vida familiar y laboral, es una idea peregrina e ingenua, pues además se debe tener en cuenta la naturaleza de los cambios sociales asociados la conciliación, la adversidad de un contexto económico globalizado de las empresas, y los obstáculos culturales latentes en la sociedad. La combinación de estas circunstancias produce un abanico de impedimentos que diluye la negociación colectiva entre empresarios y trabajadores, y como consecuencia se suele reproducir miméticamente en los convenios lo ya establecido en la Ley que, actuando, en definitiva, como límite de lo laboralmente correcto, dependiendo claro está, de los ámbitos y sectores laborales en cuestión y la existencia o no de convenios de empresa.

Los convenios colectivos deberían convertirse en un instrumento adecuado para la adopción de acuerdos generales en materia de conciliación y el establecimiento de marcos o pautas que supongan una mejora de las medidas recogidas en la legislación

vigente, según el sector y el tamaño de la empresa. Estos convenios deberían ser aceptables desde la óptica de la eficiencia económica y los compromisos de RSC en una economía de mercado en la que las empresas deben comprometerse frente a un determinado nivel de responsabilidad social además del estricto cumplimiento de sus obligaciones legales (Guerras Martín y Navas López, 2015).

Es además inexcusable que se asimile la «cultura» de la conciliación en el mercado de trabajo y eso requiere un esfuerzo sostenido en el tiempo por parte de los agentes socio laborales en su conjunto (Administración Pública, sindicatos, organizaciones empresariales, etc.) de cara a la divulgación y difusión de los elementos esenciales de los valores que la definen y conforman. Para ello es decisivo plantear las adecuadas estrategias de generación de estados de opinión colectivos, favorables y receptivos a la conciliación a partir de la toma de conciencia de la relevancia del problema no sólo para la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias sino también para la sociedad en su conjunto.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Este estudio tiene varias limitaciones que, aunque delimitan los límites de sus contribuciones, en cualquier caso, insinúan oportunidades para futuras investigaciones, y, por tanto, deben ser mencionadas.

En relación a la revisión de la literatura realizada, señalar como limitación que la misma fue de tipo descriptivo a partir de resultados obtenidos por diferentes autores. A su vez, la variedad de trabajos analizados, con sus diferentes enfoques y ámbitos de investigación, dificulta la comparación de resultados. Entendemos, que en el futuro sería también interesante y necesario aplicar técnicas bibliométricas o incluso realizar un meta-análisis a partir de los artículos empíricos publicados en la materia.

La limitación más destacable de los análisis empíricos planteados hace referencia al tamaño y tipo de la muestra de empresas, focalizada hacia las grandes compañías españolas cotizadas del IBEX-35, lo que aconseja ser prudentes a la hora de extrapolar nuestros resultados. De cara a futuras líneas de investigación, sería recomendable extender el estudio al conjunto de las empresas españolas cotizadas, así como comparar nuestros resultados con muestras integradas por compañías cotizadas de otros países europeos, para explorar la existencia o no de diferencias representativas entre países del arco mediterráneo, centroeuropeos y anglosajones.

En todo caso, esta Tesis Doctoral puede ser un punto reflexión y discusión que evidencia la necesidad de otras investigaciones que ayuden, por ejemplo, a orientar futuras decisiones empresariales e iniciativas académicas en materia de conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Así, aunque ya hemos abordado estas líneas futuras en sus capítulos correspondientes, a modo de conclusiones querríamos indicar que los principales avances vendrían por varias vertientes:

- La ampliación de la muestra y en su caso de un mayor número de años, permitiría abordar el estudio de la influencia sobre la performance y el análisis de los determinantes de las prácticas de conciliación con una metodología más robusta de datos de panel así como profundizar sobre el impacto paulatino ocasionado en la performance empresarial por la evolución de la implantación de medidas de equilibrio trabajo-familia.
- Específicamente, en la relación conciliación-performance podría ser interesante ver el papel moderador que pudiera jugar, por ejemplo, el entorno institucional entendido como la región o comunidad autónoma de la empresa, o la propia cultura del país.
- Adicionalmente, estudiar la estructura de propiedad (en términos de concentración, o identidad de sus propietarios, como, por ejemplo, el control de la empresa por una familia) como un determinante de este tipo de prácticas puede ser objeto de interés.
- Finalmente, no deja de ser atractivo académicamente desarrollar futuras investigaciones orientadas a analizar las necesidades cambiantes de conciliación por la evolución natural de la sociedad y, por ende, de los trabajadores de la empresa y cómo ésta se va adecuando a esas necesidades con el paso del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril, P., Monferrer, J.M., Jurado, T., Botía, C., y Bogino, V. (2020). Pymes que facilitan la conciliación corresponsable a los hombres. *Política y Sociedad*, 57(2), 499-519.
- Acolt, R.G., Flores, M.D., y Franco, Á. (2021). Implementación de prácticas ambientales e innovación en empresas fabricantes en México. Perspectiva de análisis regional. *Interciencia: Revista de Ciencia y Tecnología de América*, 46(3), 104-109.
- Adame, C., Capliure, E., y Miquel, M. (2015). Work-life balance and firms: A matter of women? *Journal of Business Research*, 69(4), 1379-1383. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.111>
- Adame, C., González, G., y Martínez C. (2016). Do firms implement work-life balance policies to benefit their workers or themselves? *Journal of Business Research*, 69(11), 5519-5523. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.164>
- Adler, R.D. (2001). Women in the executive suite correlate to high profits. *Harvard Business Review*, 79(3), 30-32.
- Aguinis, H., y Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Akerlof, G.A. (1970). El Mercado de los fracasos. Incertidumbre en las calidades y el mecanismo del mercado. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- Almajali, A.Y., Alamro, S.A., y Al-Soub, Y.Z. (2012). Factors affecting the financial performance of Jordanian insurance companies listed at Amman Stock Exchange. *Journal of Management Research*, 4(2), 266-289. <https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.1482>
- Al-Matari, E.M., Al-Swidi, A.K., y Fadzil, F.H.B. (2014). The measurements of firm performance's dimensions. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 6(1), 24-49. <https://doi:10.5296/ajfa.v6i1.4761>
- Almer, E., Cohen, J., y Single, L. (2004). Is it the kids or the schedule? The incremental effect of families and flexible scheduling on perceived career success. *Journal of Business Ethics*, 54, 51-65. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000043496.47644.38>
- Anderson, S., Coffey, B., y Byerly, R. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810. <https://doi.org/10.1177/014920630202800605>
- Arellano, M., y Bond, S. (1991). Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *The Review of Economic Studies*, 58(2), 277-297. <https://doi.org/10.2307/2297968>
- Arruñada, B. (1996). Bases para profesionalizar la sanidad pública. *Fundación de Estudios de Economía Aplicada (FEDEA)*, 96, 153-208.
- Aryee, S., Chu, C., Kim, T., y Ryu, S. (2012). Family-supportive work environment and employee work behaviors: An investigation of mediating mechanisms. *Journal of Management*, 39(3), 792-813. <https://doi.org/10.1177/0149206311435103>
- Asensio, D., Cabeza-García, L., y González-Álvarez, N. (2019). Corporate governance and innovation: A theoretical review. *European Journal of Management y Business Economics*, 28(3), 266-284. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2018-0056>

Bae, K.B., y Skaggs, S. (2019). El impacto de la diversidad de género en el desempeño. El papel moderador de la industria, la red de alianzas y las políticas favorables a la familia: Evidencia de Corea. *Revista de Gestión y Organización*, 25(6), 896-913. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.45>

Bain, J. (1959). *Industrial organization*. John Willey & Sons. Inc., New York.

Balbanis, G., Phillips, H.C., y Lyall, J. (1998). Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: Are they linked? *European Business Review*, 98(1), 25-44. <https://doi.org/10.1108/09555349810195529>

Ballesta, J.P.S., y de Lema, D.G.P. (2003). Influencia del tamaño y la antigüedad de la empresa sobre la rentabilidad: Un estudio empírico. *Revista de Contabilidad*, 6(12), 169-206.

Baltes, B.B., Briggs, T.E., Huff, J.W., Wright, J.A., y Neuman, G.A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 8(4), 496-513. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>

Bandeira, R., Chambel, M.J., y Carvalho, V.S. (2021). Influence of the work-family relationship on perceived health 5-years later: The moderating role of job insecurity. *Social Indicators Research*, 153(2), 635-650. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02509-2>

Barney, J.B. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 36(1), 22-40. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011938>

Barnhart, S.W., Marr, M.W., y Rosenstein, S. (1994). Firm performance and board composition: Some new evidence. *Managerial and Decision Economics*, 15(4), 329-340. <https://doi.org/10.1002/mde.4090150407>

Beauregard, T.A., y Henry, L.C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 79(1), 9-22. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>

Beauregard, A. (2013). Direct and indirect links between organizational work-home culture and employee well-being. *British Journal of Management*, 22(2), 218-237. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00723.x>

Bernabé Pérez, M.M., y Sánchez Ballesta, J.P. (2002). La rentabilidad de la empresa española: Un estudio sobre la década de los noventa. *Revista Partida Doble*, 131(S), 98-111.

Bhuiana, S., Menguch, B., y Borsboom, R. (2002). Stressors and job outcomes in sales: A triphasic model versus a linear-quadratic-interactive model. *Journal of Business Research*, 58(2), 141-150. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00132-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00132-2)

Biedma, J.M., y Garrido J.A. (2014). Impact of family-friendly HRM policies in organizational performance. *Intangible Capital*, 10(3), 448-466. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.506>

Bilbao, L.M., y Lanza, R. (2009). Historia Económica, 2º Semestre (Grado en ADE). Elaboración de prácticas, selección de lecturas y preparación de material estadístico. Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Blanco, C., y Peña, I. (2004). Comportamiento de empresas intensivas en tecnología. Instituto Vasco de Competitividad-Orkestra, Universidad de Deusto.

Blanco R., y Lattrich, K. (2012). Conciliación de la vida personal, laboral y familiar en clave masculina. *Estudios de la Fundación 1 de Mayo* (Centro Sindical de Estudios), 51, 2-47. <https://www.yumpu.com/es/document/read/34262350/estudio-51-fundacion-1a-de-mayo-ccoo>

Bloom, N., y Van Reenen, J. (2006). Management practices, work life balance, and productivity: A review of some recent evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 457-482. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grj027>

Bloom, N., Kretschmer, T., y Van Reenen, J. (2009). Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource? *Strategic Management Journal*, 32(4), 343-367. <https://doi.org/10.1002/smj.879>

Böckerman, P., Bryson, A., y Ilmakunnas, P. (2012). Does high involvement management improve worker wellbeing? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84(2), 660-680. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.09.005>

Bodie, Z., Kane, A., y Marcus, A.J. (1996). *Essentials of investments*. McGraw Hill, Boston, 3rd Edition.

Bond, J.T., Galinsky, E., y Swanberg, J.E. (1997). *The national study of the changing workforce*, No. 2. Families and Work Institute, New York.

Bonn, I., Yoshikawa, T., y Phan, P.H. (2004). Effects of board structure on firm performance: A comparison between Japan and Australia. *Asian Business & Management*, 3(1), 105-125. <https://doi.org/10.1057/palgrave.abm.9200068>

Borras, V., Torns, T., y Moreno, S. (2007). Las políticas de conciliación: Políticas laborales versus políticas de tiempo. *Revista de Sociología*, 83, 83-96. <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v83n0.1141>

Boscha, M., Las Heras, M., Russoc, M., Rofcanind, Y., y Grau, M. (2017). How context matters: The relationship between family supportive supervisor behaviours and motivation to work moderated by gender inequality. *Journal of Business Research*, 82(C), 46-55. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.026>

Boswell, W., y Olson-Buchanan, J.B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592-610. <https://doi.org/10.1177 / 0149206307302552>

Boyar, S., Maertz jr., C., y Pearson, A. (2003). The effects of work-family conflict and family-work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of Business Research*, 58(7), 919-925. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.005>

Bryson, J.R., y Daniels, P.W. (2007). Small and medium-sized enterprises and the consumption of traded (producer service expertise) versus untraded knowledge and expertise. En 'The handbook of service industries in the global economy'. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp.295- 310.

Camisón, C. (1996). La calidad como factor de competitividad en turismo: Análisis del caso español. *Información Comercial Española*, 749(Enero), 99-117.

Camps, D. (2007). Estudio bibliométrico general de colaboración y consumo de la información en artículos originales de la Revista Universitas Médica, período 2002 a 2006. *Universitas Médica*, 48(4), 358-365.

Caprio, G., Laeven, L., y Levine, R. (2007). Governance and bank valuation. *Journal of Financial Intermediation*, 16(4), 584-617. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2006.10.003>

Carlson, C., Hunter, E., Ferguson, M., y Whitten, D. (2014). Work-family enrichment and satisfaction: Mediating processes and relative impact of originating and receiving domains. *Journal of Management*, 40(3), 845-865. <https://doi.org/10.1177 / 0149206311414429>

Carlson, D., y Kacmar M. (2000). Family conflict in the organization: Do life role values make a difference? *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054. <https://doi.org/10.1177 / 014920630002600502>

Carnicer, P., Cuenca, E.B., Jiménez, M.J.V., y Pérez, M.P. (2011). Presencia equilibrada entre mujeres y hombres en consejos de administración: Identificación de los stakeholders. *Cuadernos de Gestión*, 11, 49-72. <https://doi:10.5295/cdg.100243pd>

Carr, J., y Boyar, S. (2007). The moderating effect of work-family centrality on work-family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior. *Journal of Management*, 34(2), 244-262. <https://doi.org/10.1177 / 0149206307309262>

Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

Consejo de Europa (1998). Gender mainstreaming: Conceptual framework, methodology and presentation of good practices. Directorate of Human Rights, Strasbourg.

De Lucia, C., Paziienza, P., y Bartlett, M. (2020). Does good ESG lead to better financial performances by firms? Machine learning and logistic regression models of public enterprises in Europe. *Sustainability*, 12(13), 5317. <https://doi.org/10.3390/su12135317>

Debegesa (2011). Estudio sobre la situación de la conciliación en las empresas de Debabarrena. Sociedad para el desarrollo económico de Debabarrena, Guipúzcoa.

Debeljuh, P., y Jáuregui, K. (2004). Trabajo y familia hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano. *Cuadernos de Difusión*, 9, 91-102.

Dembe, A. (2008). Ethical issues relating to the health effects of long working hours. *Journal of Business Ethics*, 84, 195-208. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9700-9>

Di Maggio, P.J., y Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Dockel, A., Basson, J.S., y Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. *Journal of Human Resource Management*, 4(2), 20-28.

Duarte, S. (2017). Los ODS: Herramientas de acción empresariales para la paz. Cámara de Comercio de Bogotá / XVI Cumbre mundial de premios de paz / fundación ideas para la paz. <https://empresaspazddh.ideaspaz.org/sites/default/files/2019-06/EI%20aporte%20empresarial%20a%20la%20paz%20y%20al%20desarrollo%20sostenible.pdf>

Echeverri, A., Lozada, N., y Arias, J.E. (2018). Incidencia de las prácticas de gestión del conocimiento sobre la creatividad organizacional. *Información Tecnológica*, 29(1), 71-82. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000100071>

Edwards, J., y Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609>

EIAly, A., Palaschuk, N., El-Bassiouny, D., Wilson, J., y Weber, O. (2020). Scoping the evolution of corporate social responsibility (CSR) research in the sustainable development goals (SDGs) era. *Sustainability*, 12(14), 5544. <https://doi.org/10.3390/su12145544>

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>

Ely, R.J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 203-238. <https://doi.org/10.2307/2393234>

Erhardt, N., Werbel, J., y Schrader, C. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102-111. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00011>

Esteban, E.G. (2007). La teoría de los stakeholders: Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *VERITAS: Revista de Filosofía y Teología*, 17, 205-224.

Fariñas, J., y Martín, A. (2001). Resultados de la Central de Balances en la Comunidad de Madrid 1991-1998. Agencia Financiera de Madrid, Madrid.

Fernández, J.M., Marqués, J.F., y Rapela, A.M (2019). El sector de la construcción en Galicia: Responsabilidad social corporativa y resultados económicos. *Revista Galega de Economía*, 28(1), 40-56. <https://doi.org/10.15304/rge.28.1.6162>

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston.

Frone, M.R., Russell, M., y Cooper, M.L. (1992). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behaviour*, 13(7), 723-729. <https://doi.org/10.1002/job.4030130708>

García, P.O., y Jiménez, A.M. (2011). Emprendedores y empresas. La construcción social del emprendedor. *Lan Harremanak- Revista de Relaciones Laborales*, 24, 219-236. <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.4695>

García, R., y García, M.G. (2011). Estructura del consejo de administración en la empresa familiar versus no familiar: Evidencia empírica en España. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 40(149), 35-64. <https://doi.org/10.1080/02102412.2011.10779697>

Gatrell, C., Burnett, S., Cooper, C., y Sparrow, P. (2014). Parents, perceptions and belonging: Exploring flexible working among UK fathers and mothers. *British Journal of Management*, 25(3), 473-487. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12050>

Geurts, S., Taris, T., Kompier, M., Dijkers, J., Van Hooff, M., y Kinnunen, U. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and

validation of a new questionnaire, the swing. *Work & Stress*, 19(4), 319-339. <https://doi.org/10.1080/02678370500410208>

Gilbert, P., y Allan, S. (1994). Assertiveness, submissive behaviour and social comparison. *British Journal of Clinical Psychology*, 33(3), 295-306. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8260.1994.tb01125.x>

Gimeno Tomás, M. (2012). Responsabilidad social corporativa en las administraciones públicas: Análisis y propuesta de mejora en el ayuntamiento de Catarroja. Tesis Doctoral, Universitat Politècnica de València. <http://hdl.handle.net/10251/17839>

Godos Díez, J.L., y Fernández Gago, R. (2011). ¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos de empresas en España? *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, 29, 32-49.

Goodstein, J.D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*, 37(2), 350-382. <https://doi.org/10.5465/256833>

Gordon, G. (1986). The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance. En Kilmann, R., Saxton, M., Sherpa, R. et al. (Eds.), 'Gaining control of the corporate culture', capítulo 6. Jossey-Bass, San Francisco.

Gordon, M.J., y Shapiro, E. (1956). Capital equipment analysis: The required rate of profit. *Management Science*, 3(1), 102-110. <https://doi.org/10.1287/mnsc.3.1.102>

Grau, M.D.C. (2020). Los enemigos que amenazan la efectividad real de los planes de igualdad. *FEMERIS: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 5(2), 8-32 <https://doi.org/10.20318/femeris.2020.5382>

Greenhaus, J., y Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>

Gruoso, M.P. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *Revista Innovar*, 20(36), 79-90.

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Civitas, Madrid, 5ª Edición.

Gutián, G. (2009). Conciliating work and family: A catholic social teaching perspective. *Journal of Business Ethics*, 88, 513-524. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0119-8>

Gutiérrez, C., y Sabater, A.M. (2012). Los convenios colectivos y la cotización a corto plazo de las empresas en la bolsa española. *El Trimestre Económico*, 79(313), 195-225.

Hair, J.F. (2010). *Investigación de mercados*. McGraw-Hill, México.

Hart, O.D., y Moore, J. (1994). Debt and seniority: An analysis of the role of hard claims in constraining management. *American Economic Review*, 85(3), 567-585 <https://doi.10.3386/w4886>

Haveman, H.A. (1993). Ghosts of managers past: Managerial succession and organizational mortality. *Academy of Management Journal*, 36(4), 864-881. <https://doi.org/10.5465/256762>

- Herrera, L.A.G., Hernández, G.L.S., Castillo, K.C., y Arriola, O. Z. (2019). Diagnóstico del uso de herramientas tecnológicas para la gestión y apoyo del liderazgo en las PYMES. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 6(1), 69-83. <http://doi.org/10.22579/23463910.85>
- Hill, C.W., y Jones, T.M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>
- Hom, P., y Kinick, A. (2001). Towards a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975-987. <https://doi.org/10.5465/3069441>
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Hyman, J., y Summers, J. (2004). Lacking balance? Work-life employment practices in the Modern Economy. *Personnel Review*, 33(4), 418-429. <https://doi.org/10.1108/00483480410539498>
- Ilies, R., Wilson, K., y Wagner, D. (2009). The spillover of daily job satisfaction onto employees' family lives: The facilitating role of work-family integration. *Academy of Management Journal*, 52(1), 87-102. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.36461938>
- Ingram, P., y Simons, T. (1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1466-1482. <https://doi.org/10.5465/256866>
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (28 de noviembre, 2018). Encuesta de fecundidad 2018. https://www.ine.es/prensa/ef_2018_a.pdf
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (08 de enero, 2020a). Nota de prensa. https://www.ine.es/prensa/cp_j2019_p.pdf
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2020b). Ocupados por ramas de actividad, por tipo de ocupación, por situación profesional y por tipo de puesto laboral. Madrid.
- Jensen, M.C., y Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jovanovic, B. (1982). Selection and the evolution of industry. *Econometrica*, 50(3), 649-670. <https://doi.org/10.2307/1912606>
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., y Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley, Washington.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karkoulian, S., Srour, J., y Sinan, A. (2016). A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus of control. *Journal of Business Research*, 69(11), 4918-4923. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.053>
- Katzell, R.A. (1975). *Work, productivity, and job satisfaction: An evaluation of policy-related research*. Psychological Corp.

Kaur, H., y Narula, S. (2020). Examine the mediating effect of work-life balance on the relationship between work-family conflict and job satisfaction of women doctors. *International Journal of Management*, 11(6). <https://doi/10.34218/IJM.11.6.2020.199>

Kleinbaum, D.G., Kupper, L.L., Nizam, A., y Rosenberg, E.S. (2013). *Applied regression analysis and other multivariable methods*. Cengage Learning, Boston.

Konrad, A.M., y Mangel, R. (2000). The *impact of work-life programs on firm productivity*. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1225-1237. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200012\)21:12<1225::AID-SMJ135>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200012)21:12<1225::AID-SMJ135>3.0.CO;2-3)

Kreiner, G., Hollensbe, E., y Sheep, M. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704-7630. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669916>

Lazarova, M., Westman, M., y Shaffer, M. (2010). Elucidating the positive side of the work-family interface on international assignments: A model of expatriate work and family performance. *Academy of Management Review*, 35(1), 93-117. <https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok93>

Lee, D., Yu, G., Sirgy, J. Singhapakdi, A., y Lucianetti, L. (2018). The effects of explicit and implicit ethics institutionalization on employee life satisfaction and happiness: The mediating effects of employee experiences in work life and moderating effects of work-family life conflict. *Journal of Business Ethics*, 147, 855-874. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2984-7>

Leslie, L., Manchester, C., Park, T., y Mehng, S. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0651>

Leung, Y.K., Mukerjee, J., y Thurik, R. (2020). The role of family support in work-family balance and subjective well-being of SME owners. *Journal of Small Business Management*, 58(1), 130-163. <https://doi/10.1080/00472778.2019.1659675>

Ley Orgánica 11/1985, de Libertad Sindical. 2 de agosto de 1985. BOE-A-1985-16660.

Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. 22 de marzo de 2007. BOE-A-2007-6115.

Libro Verde de la Comisión Europea (2001). *Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*.

Lin, D., y Lin, L. (2014). The interplay between director compensation and CEO compensation. *The International Journal of Business and Finance Research*, 8(2), 11-26.

Lingard, H., y Francis, V. (2006). Promoting diversity in construction by supporting employees' work-life balance. En Gale, A. y Davidson, M. (Eds.), 'Managing diversity and equality in construction: Initiatives and practice', chapter 9. Taylor y Francis, pp. 169-192.

Lipietz, A., y Leborgne, D. (1988). O pós-fordismo e seu espaço. *Espaço e Debates*, 25, 12-29.

Lo Presti, A.L., Molino, M., Emanuel, F., Landolfi, A., y Ghislieri, C. (2020). Work-family organizational support as a predictor of work-family conflict, enrichment, and balance: Crossover and spillover effects in dual-income couples. *Europe's Journal of Psychology*, 16(1), 62. <https://doi.org/10.5964/ejop.v16i1.1931>

Lobel, S., y Kossek, E. (1996). Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the 'family-friendly' organization. In Kossek, E., y Lobel, S. (Eds.) 'Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace'. chapter 9. Blackwell Business, pp. 221-244.

Londoño, C., y Castagnino, D. (2019). Percepción de la responsabilidad social empresarial en los egresados del programa de ejecutivos de la Universidad de Piura. Trabajo Fin de Grado, Universidad de Piura.

López, J.T., Matus-López, M., Vázquez, F.J.C., y Narváez, A.G. (2007). La incorporación de medidas de conciliación de la vida laboral y familiar en los convenios colectivos: El caso andaluz. *Temas Laborales: Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social*, 88, 27-52.

López, M.R., Gómez, A., y Sánchez, M.D. (2020). Gestión de las Pymes en México. Ante los nuevos escenarios de negocios y la teoría de la agencia. *Estudios de Administración*, 27(1) 69-91. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2020.56967>

Lotka, A.J. (1926). The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 16(12), 317-323.

Marcos, A.M.S., y Briones, J.L. (2006). Spanish Stock Market observe labour relations between firms and Unions. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 35(128), 57-86. <https://doi.org/10.1080/02102412.2006.10779573>.

Martín, C. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid.

Martínez Campillo, A., Cabeza García, L., y Marbella Sánchez, F. (2013). Responsabilidad social corporativa y resultado financiero: Evidencia sobre la doble dirección de la causalidad en el sector de las Cajas de Ahorros. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16(1), 54-68. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.04.005>

Martínez León, I., Olmedo Cifuentes, I., Arcas Lario, N., y Zapata Conesa, J. (2018). Las cooperativas en la educación: Satisfacción laboral del profesorado y diferencias de género. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 94, 31-60. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.94.12700>

Martínez Martín, M., Sánchez Galindo, M., Pérez López, C., y Santero Sánchez, R. (2019). Evaluación del impacto del programa redes de innovación al servicio de la competitividad (RISC). *Hacienda Pública Española*, 229(2), 59-86. <https://doi.org/10.7866/hpe-rpe.19.2.3>

Martins, L., Eddleston, K., y Veiga, J. (2002). Moderators of the relationship between work family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409. <https://doi.org/10.5465/3069354>

Mateos, A., y Asunción, S.G. (2014). Las cooperativas y la economía social en un entorno de recuperación económica. XV Congreso de Investigadores en Economía Social – CIRIEC España. Santander (España), 25-26 septiembre de 2014.

Matthews, R., Hath, L., y Barnes-Farrell, J. (2010). A short, valid, predictive measure of work-family conflict: Item selection and scale validation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 75-90. <https://doi.org/10.1037/a0017443>

McGregor, D. (1985). The human side of enterprise. *Classics of Organization Theory*, 2(1), 6-15. <https://doi.org/10.2307/2519485>.

McWilliams, A., y Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>

Medina, J.A., Biedma, J.M., y Ramos, A.R. (2017). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(1), 40-58. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0202>

Meil, G., García, C., De La Torre, M., y Ayuso, L. (2008). Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 71, 15-33.

Mesa, L.T., Rivera, P.A., Román, M., y Correa, D.A. (2020). Incidencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa sobre el costo del patrimonio: Evidencias en empresas colombianas. *AD-Minister*, 36, 5-30. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.36.1>

Meyer, J., y Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.

Michie, J., y Sheehan-Quinn, M. (2001). Labour market flexibility, human resource management and corporate performance. *British Journal of Management*, 12(4), 287-306. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00211>

Mínguez Vera, A.M., y Martín Ugedo, J.F.M. (2005). ¿Afectan las características del consejo de administración a su labor supervisora? Nueva evidencia para el mercado español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), 55-74.

Modigliani, F., y Miller, M.H. (1963). Corporate income taxes and the cost of capital: A correction. *The American Economic Review*, 53(3), 433-443.

Molina, D. (2011). Conciliación trabajo-familia: Una mirada desde la perspectiva de la psicología organizacional y del trabajo. Universidad Católica de Pereira. <https://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/1228>

Moschion, J. (2007). Conciliación de la vida laboral y familiar: El efecto de las políticas familiares francesas. Documento de Trabajo, CES - Centre d'économie de la Sorbonne. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00203211/document>

Muñoz, L.G., y Modroño, P.R. (2013). El empleo de las mujeres en la España democrática y el impacto de la gran recesión. *Áreas. Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 32, 105-123.

Nieto, B.G., y Domínguez, R.M. (2016). Los valores éticos en la responsabilidad social corporativa. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 14(28), 33-50. <http://www.scielo.org.co/pdf/anrg/v14n28/v14n28a02.pdf>

Ocaña, C., Salas, V., y Vallés, J.J. (1994). Un análisis empírico de la financiación de la pequeña y mediana empresa manufacturera española: 1983-1989. Banco de España, Servicio de Estudios.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2013a). La OIT en América Latina y el Caribe, avances y perspectivas.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2013b). Diálogo social. Discusión recurrente en el marco de la Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa, Conferencia Internacional del Trabajo, 102ª reunión, 2013, Informe VI, ILC.102/VI, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, 117 pp.

Osterman, P. (1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 681-700. <https://doi.org/10.2307/2393758>

Pailhé, A., y Solaz, A. (2019). Is there a wage cost for employees in family-friendly workplaces? The effect of different employer policies. *Gender, Work y Organization*, 26(5), 688-721. <https://doi.org/10.1111/6wao.12295>

Palenzuela, J., y Rodríguez, D. (1996). Wage drift in collective bargaining at firm level. *Annales D'Economie et de Statistique*, 41(42), 188-205. <https://doi.org/10.2307/20066468>

Pasamar, S., y Valle, R. (2011). Presiones institucionales para la conciliación de la vida profesional y personal. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 258-268. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.010>

Pastor, I., Acosta, A., Torres, T., y Calvo, M. (2020). Equality plans at Spanish universities. Current situation and future goals. *Educación XX1*, 23(1), 147-172, doi: 10.5944/educXX1.23873

Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M.J., Abella-Garcés, S., y Martínez-Sánchez, A. (2017). Work-family practices and organizational commitment: The mediator effect of job satisfaction. *Universia Business Review*, 56, 52-67 <https://doi.org/10.3232/UBR.2017.V14.N4.0>

Perfect, S.B., y Wiles, K.W. (1994). Alternative constructions of Tobin's q: An empirical comparison. *Journal of Empirical Finance*, 1(3-4), 313-341. [https://doi.org/10.1016/0927-5398\(94\)90007-8](https://doi.org/10.1016/0927-5398(94)90007-8)

Perlow, L. (1998). Boundary control: The social ordering of work and family time in a high-tech corporation. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 328-357. <https://doi.org/10.2307/2393855>

Perry-Smith, J., y Blum, T. (2000). Work family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117. <https://doi.org/10.5465/1556339>

Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review*, 34(2), 29-50. <https://doi.org/10.1177/000812569203400201>

Pichler, F. (2009). Determinants of work-life balance: Shortcomings in the contemporary. *Measurement Research*, 92(3), 449-469. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9297-5>

Piotrkowski, C. (1978). *Work and family system: A naturalistic study of working-class families*. Collier Macmillan.

Poelmans, S.A.Y., 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. <https://doi.org/10.1108/01437720310475394>

Porter, M.E., y Kramer, M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.

Pratt, M., y Rosa, J. (2003). Transforming work-family conflict into commitment in network marketing organizations. *Academy of Management Journal*, 46(4), 395-418. <https://doi.org/10.5465/30040635>

Preston, L.E., y O'Bannon, D.P. (1997). The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis. *Business & Society*, 36(4), 419-429. <https://doi.org/10.1177/000765039703600406>

Prottas, J. (2013). Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being. *Journal of Business Ethics*, 113, 51-60. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1280-z>

Purwanto, A., Hidayat, D., y Asbari, M. (2021). Work-family conflict disaster: From organizational commitment to job satisfaction. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 86-92. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i1.13>

Rahim, N.B., Osman, I., y Arumugam, P.V. (2020). Linking work-life balance and employee well-being: Do supervisor support and family support moderate the relationship? *International Journal of Business and Society*, 21(2), 588-606. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3273.2020>

Rapaport, R., y Rapaport, R.N. (1972). The duellarrier family: A variant pattern & social change. En Inc. Safilios- Rothschild (Ed.), 'Toward a sociology of women.' Lexington, Mass, Xerox.

Real Academia Española (2021a). [Definición de] Conciliar: Hacer compatibles dos o más cosas. Conciliar la vida laboral y la vida familiar.] En *Diccionario de la lengua española* (ver. 23.5). <https://dle.rae.es/conciliar?m=form>

Real Academia Española (2021b). [Definición de] Familia: Grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas.] En *Diccionario de la lengua española* (ver. 23.5). <https://www.rae.es/drae2001/familia>

Real Decreto 901/2020, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo. 13 de octubre de 2020. BOE-A-2020-12214.

Real Decreto 902/2020, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres. 13 de octubre de 2020. BOE-A-2020-12215.

Real Decreto Legislativo 2/2015, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. 23 de octubre de 2015. BOE-A-2015-11430.

Real Decreto-ley 6/2019, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. 1 de marzo de 2019. BOE-A-2019-3244.

Redondo, M., y Jimeno, F. (2009). Rentabilidad de la firma y convenio colectivo de empresa, análisis empírico para Castilla y León. *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*, 10(13), 259-284.

Rehman, A., y Shah, S.Z.A. (2013). Board independence, ownership structure and firm performance: Evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(3), 832-845.

Rodríguez, G. (2004). Factores explicativos de la revisión voluntaria de información: Sobre fuentes de ventaja competitiva empresarial. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 33(122), 705-739. <https://doi.org/10.1080/02102412.2004.10779530>

Rodríguez, R.E. (2007). Planes de igualdad en la Ley Orgánica 3/2007, de igualdad efectiva entre mujeres y hombres. *Relaciones Laborales: Revista Crítica de Teoría y Práctica*, 1, 1011-1043.

Rodríguez, M., y Nouvilas, E. (2008). El conflicto entre el trabajo y la familia como fuente de estrés: El papel modulador de las atribuciones. *Consejo General de la Psicología en España*. Infocop. http://www.infocop.es/view_article.asp?id=2089

Romeo, M., Yepes-Baldó, M., y Berger, R. (2014). Contribución española e iberoamericana al estudio del "work life balance": Claves para la intervención. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 48-58.

Ross, S.A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139.

Rothbard, N. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684. <https://doi.org/10.2307/3094827>

Rothbard, N., Phillips, K., y Dumas, T. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3), 665-684. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0124>

Rouf, D., y Abdur, M. (2011). The relationship between corporate governance and value of the firm in developing countries: Evidence from Bangladesh. *The International Journal of Applied Economics and Finance*, 5(3), 237-244.

Ruf, B.M., Muralidhar, K., y Brown, R.M. (2001). An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 32(2), 143-156. <https://doi.org/10.1023/A:1010786912118>

Sabater, A.M., y Laffarga, J. (2004). Comportamiento diario del mercado continuo español ante un evento laboral: Un análisis empírico. Documentos de Trabajo: Serie EC del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, no. 19.

Sacristán-Navarro, M. (2002). La dirección estratégica de empresas familiares como proyecto de investigación. *Boletín de Estudios Económicos*, 57, 177-517.

Salanova, M., y Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad, Estudios Financieros*, 261, 109-138.

Salas, L., García, M., y Azuero, A.R. (2020). Efecto de la responsabilidad social empresarial sobre el posconflicto colombiano: El caso de las pymes. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 80-90. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3547>

Salvador, L.E. (2007). Consejos de administración y creación de valor: La perspectiva del género. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 36(135) 645-648.

Sánchez-Vidal, M.E., Cegarra-Leiva, D., y Cegarra-Navarro, J.G. (2011). ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa? *Universia Business Review*, 29,100-115.

Schneer, J., y Reitman, F. (2002). Managerial life without a wife: Family structure and managerial career success. *Journal of Business Ethics*, 37, 25-38.<https://doi.org/10.1023/A:1014773917084>

Scott, W.R., y Meyer, J.W. (1991). The rise of training-programs in firms and agencies-an institutional perspective. *Research in Organizational Behavior*, 13(1), 297-326.

Sheehan, J. (2006). Understanding service sector innovation. *Communications of the ACM*, 49(7), 42-47. <https://doi.org/10.1145/1139922.1139946>

Shockley, K.M., y Singla, N. (2011). Reconsidering work-family interactions and satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3), 861-886. <https://doi:10.1177/0149206310394864>

Simpson, W.G., y Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking Industry. *Journal of Business Ethics* 35(2), 97-109. <https://doi.org/10.1023/A:1013082525900>

Stavrou, E.T., Brewster, C., y Charalambous, C. (2010). Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: Best fit, best practice or both. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 933-962. <https://doi.org/10.1080/09585191003783371>

Teo, HH., Wei, K.K., y Benbasat, I. (2003). Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective. *MIS Quarterly*, 27(1) 19-49. <https://doi.org/10.2307/30036518>

Torres, S.M., y Correa, D.A. (2021). Impact of corporate governance on the value of Latin American companies: Evidence from the MILA. *Suma de Negocios*, 12(26), 73-82. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2021.v12.n26.a8>

Trapero, F.G.A., Sánchez, L.M.V., y De la Garza García, J. (2013). Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 161-166. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.004>

Turner, M., Lingard, H., y Francis, V. (2009). Work-life balance: An exploratory study of supports and barriers in a construction Project. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 94-111. <https://doi.org/10.1108/17538370910930536>

Voydanoff, P. (2004). The effects of work demand and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398-412. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2004.00028.x>

Waddock, S.A., y Graves, S.B. (1997). The corporate social performance-financial performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199704\)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G)

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180

- Whyman, P., y Petrescu, A.I. (2011). *Economic recession and workplace flexibility practices in Lancashire-based SMEs*. Lancashire Business School, Preston, UK.
- Whyman, P., Baimbridge, M., Buraimoc, B., y Petrescu, A. (2015). Workplace flexibility practices and corporate performance: Evidence from the British private sector. *British Journal of Management*, 26(3), 347-364. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12051>
- Wilson, K., Baumann, H., Mata, F., Ilies R., y Kossek, E. (2018). Misery loves company: An investigation of couples interrole conflict congruence. *Academy of Management Journal*, 61(2), 715-737. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0395>
- Wood, S., Daniels, K., y Ogonnaya, C. (2020). Use of work-nonwork supports and employee well-being: The mediating roles of job demands, job control, supportive management and work-nonwork conflict. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(14), 1793-1824. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423102>
- Wright, P.M., Dunford, B.B., y Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Yáñez, J.A., Ramos, P.J.M., Cisneros, H C.E., Knight, R.R.T., López, J.L.M., Núñez, É.R., y Acosta, L.R.S. (2014). Comportamiento socialmente responsable de las empresas y su impacto en la participación ciudadana. *Revista Excelencia Administrativa*, 29, 3-13.
- Zucker, L.G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 443-464. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.13.080187.002303>

