

Universidad de Deusto
Deustuko Unibertsitatea

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y EDUCACIÓN

Programa de Doctorado en Psicología

**PERCEPCIÓN SOBRE LA CONCILIACIÓN DE LA
VIDA LABORAL-FAMILIAR-PERSONAL Y SU
INFLUENCIA EN LA EMPRESA FAMILIAR
VASCA**

Ana Mata Galíndez

DIRECTORES DE TESIS

Dr. Luis De Nicolás Martínez

Dra. Covadonga Aldamiz-echevarría González De Durana

Bilbao, 10 de noviembre de 2015



Universidad de Deusto
Deustuko Unibertsitatea

eman ta zabal zazu



Universidad **Euskal Herriko**
del País Vasco **Unibertsitatea**

D. Luis De Nicolás Martínez, Profesor Emérito Catedrático propio de la Universidad de Deusto en el Departamento Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológico de la Universidad de Deusto.

Dña. Covadonga Aldamiz-echevarría González De Durana, Profesora titular del Departamento de Economía Financiera II de la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea.

En calidad de directores de la Tesis Doctoral bajo el título **“Percepción sobre la conciliación de la vida laboral-familiar-personal y su influencia en la empresa familiar vasca”**, hacen constar:

Que el trabajo realizado reúne los requisitos científicos, metodológicos y formales que son precisos para su lectura y defensa ante el tribunal que debe juzgarle, por lo que consideramos procedente autorizar su presentación.

Para que así sea y a los efectos oportunos,

En Bilbao a 10 de noviembre de 2015

Con todo mi amor, quiero dedicar este trabajo al gran motor en mi vida, mis hijos,
Itsaso y Jaime.

Como recuerdo a la memoria de papá.

AGRADECIMIENTOS

“No hay deber más necesario que el de dar las gracias”

(Cicerón)

Este trabajo es fruto de años de ideas, lecturas, experiencias y quimeras. La tesis es un proceso de búsqueda, dudas, constataciones y mejora continua del tema de estudio, parece que nunca se acaba, pero sí, si se tiene que cerrar para compartir y avanzar.

Gran parte del tiempo de trabajo es individual. Yo he tenido la suerte de no sentirme sola durante el camino, siempre he contado con compañía en todo el proceso, desde los cursos de doctorado en el siglo pasado, hasta la redacción en 2015. El conocimiento no es propiedad de uno sólo y cuanto más aprendes más quieres compartir y aprender y eso ha sido posible gracias a muchas personas con las que comparto el amor a la profesión, al avance del conocimiento, a la enseñanza. Ahora quiero agradecer públicamente a todas esas personas que han participado, de una forma u otra, en esta tesis.

Como son muchas personas y de diferentes ámbitos voy a utilizar el símil del barco de carga y las voy a agradecer por cada compartimento, el familiar-social, el profesional y el personal.

Para empezar, agradecer al apoyo incondicional de la gran familia, el compartimento más importante y que sin ellos no habría podido encarar este proyecto en mi vida, pues hay que conciliar mucho y contar con amor y paciencia, cosa que esta familia posee a raudales. Otro compartimento importante son los amigos, los buenos amigos de aquí y de allá. (Bilbao, Palma, Madrid, Alicante, Burgos, Palencia, Maine) con los que compartes aventuras, ocio, charlas, cafés y...

En el compartimento de lo profesional, quiero agradecer a la Asociación Bitácora, por colaborar en el proceso inicial de los estudios. A la Escuela Universitaria de la Cámara de Comercio de Bilbao, centro en el que desarrollo parte de mi actividad profesional, por el interés mostrado al animarme a acabar la tesis, así como por las facilidades para hacerlo en plazo, en especial a Santi.

A la Cámara De Comercio de Bilbao, en concreto al área de empresa familiar, con Luis Siles a la cabeza, que me ha facilitado los contactos con las empresas familiares al principio del

proceso y con el que he continuado compartiendo tardes de intercambio de ideas y experiencias sobre la empresa familiar hasta el final del proceso.

A la Cátedra de Empresa Familiar UPV/EHU, liderada por Txomin Iturralde, que me ha facilitado más contactos con las empresas familiares y que ha compartido sus conocimientos en la materia invitándome a participar en charlas, talleres y a leer lo último sobre el tema.

A los Colegios profesionales con su participación en el estudio, en concreto a Aintzane Goikoetxea de Economistas, Gemma Escapa de Abogados y Agurtzane García de Psicología, por sus aportaciones durante todo el proceso y por la labor que hacen con las personas colegiadas respecto a la sensibilización en materia de conciliación.

A James Pennebaker por su disponibilidad, cercanía, colaboración desinteresada y rápida para el uso del LIWC en esta tesis.

En la Universidad de Deusto, a Esther Lázaro con los datos de Pennebaker y demás temas metodológicos y a Imanol Amayra por su colaboración en la parte de análisis y resultados cuantitativos. En la fase de revisión final ha actuado como mi director de tesis, compartiendo sus conocimientos y su saber hacer, comprometido con el avance de la psicología como ciencia y el desarrollo de los profesionales de este campo. Un investigador con experiencia, humano y holístico.

A Luis de Nicolás, mi director de tesis desde los orígenes, profesional con una gran visión de la psicología, una dedicación total a la labor de dirección de la tesis, compartiendo y haciéndote reflexionar.

A Covadonga Aldamiz-echevarría, mi otra directora de tesis, que ha pasado horas compartiendo, analizando, supervisando el buen desarrollo de la tesis, principalmente buscando un equilibrio entre los aspectos económicos y psicológicos de la revisión bibliográfica y del estudio empírico.

La colaboración de los tres, Luis, Covadonga e Imanol, han hecho posible el desarrollo y presentación de esta tesis doctoral.

A Gonzalo Musitu de la Universidad de Sevilla y a Josep M. Blanch y Olena Stepanova de la Universidad Autónoma de Barcelona, por compartir material de investigaciones académicas.

A Javi Velasco, con pruebas y reprobadas, ajustes de textos, copias y recopias, por su infinita paciencia y compromiso.

En el sprint final, que ha sido muy intenso, quiero hacer especial mención a las discusiones filosóficas con Jesús, Mónica y Vera; las risas de mamá, Jaime e Itsaso; las traducciones con Rivane; los paseos con las Ana, los emails con mi amigo del alma, las conversaciones telefónicas con las amigas, M^a Jesús, Rocío, Gracia y Arantza y a la colaboración de mis compañeros de la Escuela Universitaria, a Fernando y los datos cuantitativos, las variables y el Chi Square, a Lázaro con los métodos mixtos, las investigaciones cualitativas y a Jorge por su ayuda con el Word, Excel y demás historias relacionadas con las herramientas informáticas. A Althea como revisora en la fase final. Un especial agradecimiento a Itsaso y sus labores de maquetadora y a Jaime como secretario personal.

Quiero acabar este apartado con el siguiente texto que compartió Gregorio Albizu en una tarde de trabajo de julio:

“Agradecer. Amar. Reparar. Acaso se trate de los verbos más poderosos en la construcción, el mantenimiento y el enriquecimiento de las relaciones humanas en todos sus niveles, desde los más íntimos y privados hasta los más públicos y sociales. Son tres verbos cuyo aprendizaje requiere responsabilidad, sensibilidad, humildad, empatía y compromiso”. (Sergio Sinay)

Lo incluyo dentro del compartimento de lo personal, ese compartimento que define a la persona, ese compartimento que es del ámbito de lo privado y que deja la estela en lo que haces en la familia, en la sociedad y en el trabajo. Donde colocas el timón de tu vida.

Y eso es lo que quiero hacer: aprender a dar las gracias, dando las gracias.

**PERCEPCIÓN SOBRE LA CONCILIACIÓN DE LA
VIDA LABORAL-FAMILIAR-PERSONAL Y SU
INFLUENCIA EN LA EMPRESA FAMILIAR
VASCA**

TESIS DOCTORAL

Ana Mata Galíndez

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| PARTE I: ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO | 4 |
| CAPÍTULO 1. CONCILIACIÓN VIDA LABORAL-FAMILIAR-PERSONAL COMO MEDIDA DE RSE INTRÍNSECA..... | 5 |
| 1.1. Antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) | 6 |
| 1.2. Definición y Aplicación de la RSE..... | 10 |
| 1.3. Definición de conciliación Vida Laboral, Familiar y Personal | 24 |
| 1.4. Políticas de Conciliación Actuales | 29 |
| 1.5. Conciliación vida laboral familiar personal como Medida de RSE | 43 |
| CAPÍTULO 2. LA EMPRESA FAMILIAR COMO ÁMBITO DE ESTUDIO EN LA CONCILIACIÓN..... | 50 |
| 2.1. Estado de la Cuestión | 51 |
| 2.2. La Empresa Familiar en el País Vasco y en Bizkaia | 65 |
| 2.3. La Mujer en la Empresa Familiar | 76 |
| 2.4. Conciliación vida laboral familiar y personal en la EF | 81 |
| <i>PARTE II: ESTUDIO EMPÍRICO.....</i> | <i>84</i> |
| CAPÍTULO 3. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA: EL MÉTODO MIXTO..... | 85 |

| | |
|---|-----------|
| 3.1. Justificación de la idoneidad del método mixto | 86 |
| 3.2. Objetivos generales y específicos de la investigación..... | 92 |
| CAPÍTULO 4. DESCRIPCIÓN DE LAS CUATRO INVESTIGACIONES ANALIZADAS | 95 |
| 4.1.1. Objetivos específicos..... | 96 |
| 4.1.2. Muestra..... | 96 |
| 4.1.3. Variables..... | 100 |
| 4.1.4. Instrumentos y métodos de evaluación. | 102 |
| 4.1.6. Análisis..... | 105 |
| 4.1.7. Resultados. | 106 |
| 4.1.8. Discusión..... | 122 |
| 4.2. ESTUDIO 2: INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA BASADA EN CUESTIONARIO SOBRE PERSONAS COLEGIADAS..... | 126 |
| 4.2.1. Objetivos específicos..... | 126 |
| 4.2.2. Muestra..... | 126 |
| 4.2.3. Variables..... | 128 |
| 4.2.4. Instrumentos y métodos de evaluación. | 131 |
| 4.2.5. Procedimiento..... | 132 |
| 4.2.6. Análisis..... | 133 |
| 4.2.7. Resultados. | 134 |
| 4.2.8. Discusión..... | 150 |

| | |
|--|-----|
| 4.3. ESTUDIO 3: INVESTIGACIÓN CUALITATIVA BASADA EN RELATOS DE VIDA CRUZADOS DE MUJERES PROPIETARIAS DE EMPRESA FAMILIAR. | 151 |
| 4.3.1. Objetivos específicos..... | 151 |
| 4.3.2. Muestra..... | 151 |
| 4.3.3. Variables..... | 156 |
| 4.3.4. Instrumentos y métodos de evaluación. | 157 |
| 4.3.5. Procedimiento..... | 158 |
| 4.3.6. Análisis..... | 160 |
| 4.3.7. Resultados. | 160 |
| 4.3.8. Discusión..... | 163 |
| 4.4. ESTUDIO 4: INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA BASADA EN EL PROGRAMA LIWC SOBRE MUJERES PROPIETARIAS DE EMPRESA FAMILIAR..... | 165 |
| 4.4.1. Objetivos específicos..... | 165 |
| 4.4.2. Muestra..... | 165 |
| 4.4.3. Variables..... | 167 |
| 4.4.4. Instrumentos y métodos de evaluación. | 168 |
| 4.4.5. Procedimiento..... | 170 |
| 4.4.6. Análisis..... | 170 |
| 4.4.7. Resultados. | 171 |
| 4.4.8. Discusión..... | 178 |

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES | 180 |
| LIMITACIONES ESTUDIO..... | 182 |
| LINEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN | 185 |
| BIBLIOGRAFÍA | 186 |
| ANEXO I. Documento de consentimiento informado | 222 |
| ANEXO II. Preguntas grupo de discusión..... | 225 |
| ANEXO III. Guión entrevista en profundidad | 227 |
| ANEXO IV. CUESTIONARIO | 229 |
| ANEXO V. Guión entrevista empresa familiar..... | 239 |
| ANEXO VI. TRANSCRIPCIONES de grupos de discusión | 243 |
| ANEXO VII. tTRANSCRIPCIONES de entrevistas en profundidad | 255 |
| ANEXO VIII. Resultados por Colegios Profesionales..... | 280 |
| ANEXO IX. TRANSCRIPCIONES de relatos de vida cruzadas | 296 |
| ANEXO X. Lecciones aprendidas de relatos de vida cruzadas..... | 306 |
| ANEXO XI.RESULTADOS LIWC7 | 313 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| <i>Tabla 1: Conocimiento de la RSE en España.</i> | 16 |
| <i>Tabla 2: Evolución de la nitidez por tipo de empresa</i> | 17 |
| <i>Tabla 3: Grado de intensidad de las actividades RSE externas e internas.</i> | 23 |
| <i>Tabla 4: Definiciones de Work-Life Balance.</i> | 26 |
| <i>Tabla 5: Principales medidas europeas de conciliación, 1997-2010</i> | 32 |
| <i>Tabla 6: Principales medidas españolas de conciliación, 1997-2010</i> | 33 |
| <i>Tabla 7: Características diferenciadoras de la EF.</i> | 54 |
| <i>Tabla 8: Evolución relevancia temáticas tratadas literatura sobre EF, 1961-2008</i> | 62 |
| <i>Tabla 9: Población participante en los grupos de discusión</i> | 97 |
| <i>Tabla 10: Grupo de discusión del Colegio de Abogados</i> | 98 |
| <i>Tabla 11: Grupo de discusión del Colegio de Economistas</i> | 98 |
| <i>Tabla 12: Grupo de discusión del Colegio de Psicología</i> | 98 |
| <i>Tabla 13: Población participante en las entrevistas en profundidad</i> | 99 |
| <i>Tabla 14. Análisis de los grandes temas de los grupos de discusión.</i> | 106 |
| <i>Tabla 15. Análisis de los grandes temas de las entrevistas en profundidad.</i> | 109 |
| <i>Tabla 16: Definición de conciliación grupos de discusión</i> | 111 |
| <i>Tabla 17: Percepción sobre conciliación en el Colegio de Abogados</i> | 113 |
| <i>Tabla 18: Percepción sobre conciliación en el Colegio de Economistas</i> | 113 |
| <i>Tabla 19: Percepción sobre conciliación en Colegio de Psicología</i> | 114 |

| | |
|--|-----|
| <i>Tabla 20: Políticas de conciliación actuales en grupos de discusión</i> | 116 |
| <i>Tabla 21: Políticas de actuación actuales según Abogados/as entrevistados</i> | 116 |
| <i>Tabla 22: Políticas de actuación actuales según Economistas entrevistados.....</i> | 117 |
| <i>Tabla 23: Políticas de actuación actuales según Psicólogos/as entrevistados</i> | 118 |
| <i>Tabla 24: Políticas de conciliación futuras de los grupos de discusión.....</i> | 119 |
| <i>Tabla 25: Medidas futuras propuestas por los Abogados/as entrevistados.....</i> | 120 |
| <i>Tabla 26: Medidas futuras propuestas por los Economistas entrevistados</i> | 121 |
| <i>Tabla 27: Medidas futuras propuestas por los Psicólogos/as entrevistados</i> | 121 |
| <i>Tabla 28: Población participante distribuida por sexo en el cuestionario.</i> | 126 |
| <i>Tabla 29: Población participante en estudios Empresa Familiar</i> | 152 |
| <i>Tabla 30: Entrevistas de relatos de vida cruzados.</i> | 152 |
| <i>Tabla 31: Definición de la conciliación extraída de los relatos de vida cruzados</i> | 161 |
| <i>Tabla 32: Políticas actuales de conciliación de los relatos de vida cruzados</i> | 162 |
| <i>Tabla 33: Políticas de conciliación futuras de los relatos de vida cruzados</i> | 162 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----------------|
| <i>Figura 1: De Aristóteles a la ISO 26000, RSE.....</i> | <i>6</i> |
| <i>Figura 2: Evolución de la implantación RSE en Europa.</i> | <i>12</i> |
| <i>Figura 3: Evolución de la implantación RSE en España.</i> | <i>16</i> |
| <i>Figura 4: Evolución de la implantación RSE en el País Vasco.....</i> | <i>20</i> |
| <i>Figura 5: El modelo de los tres círculos</i> | <i>56</i> |
| <i>Figura 6: Diagrama visual de la constelación relacional, la transmisión de valores, el compromiso.....</i> | <i>57</i> |
| <i>Figura 7: Perfil de la Empresa Familiar: nivel de facturación y rango de empleo....</i> | <i>71</i> |
| <i>Figura 8: Perfil de la Empresa Familiar: antigüedad empresas longevas y generación.....</i> | <i>72</i> |
| <i>Figura 9: Perfil de la Empresa Familiar: composición del capital y familiares en puestos claves.....</i> | <i>72</i> |
| <i>Figura 10: Situación de la Empresa Familiar: sucesión y voluntad de ser EF en el futuro.....</i> | <i>73</i> |
| <i>Figura 11: Diagrama visual del Método Mixto.</i> | <i>86</i> |
| <i>Figura 12: Diagrama visual de las fases y herramientas de la Investigación.....</i> | <i>94</i> |
| <i>Figura 13: Porcentaje participación por sexos cuestionario.</i> | <i>127, 128</i> |
| <i>Figura 14: Edad participantes en el cuestionario.</i> | <i>128</i> |
| <i>Figura 15: Participación de los diferentes colectivos en el cuestionario.</i> | <i>134</i> |
| <i>Figura 16: Tipo de jornada en el cuestionario</i> | <i>134</i> |
| <i>Figura 17: Tipo de contrato en el cuestionario.</i> | <i>135</i> |
| <i>Figura 18: Número de personas al cargo en el cuestionario</i> | <i>135</i> |
| <i>Figura 19: Tramo de edad de las personas a su cargo en el cuestionario</i> | <i>136</i> |
| <i>Figura 20: Sueldo principal como sustento familiar en el cuestionario</i> | <i>136</i> |
| <i>Figura 21: Composición familiar en el cuestionario</i> | <i>137</i> |
| <i>Figura 22: Motivos de excedencia en el cuestionario</i> | <i>137</i> |

| | |
|---|-----|
| <i>Figura 23: Motivos de jornada reducida en el cuestionario</i> | 138 |
| <i>Figura 24: Motivos de baja en el cuestionario</i> | 138 |
| <i>Figura 25: Cargo desempeñado actualmente en el cuestionario</i> | 139 |
| <i>Figura 26: Ingresos netos anuales en el cuestionario</i> | 139 |
| <i>Figura 27: Edad participante en estudios Empresa Familiar</i> | 153 |
| <i>Figura 28: Generación participantes en estudios Empresa Familiar</i> | 153 |
| <i>Figura 29: Nivel formativo participante en estudios Empresa Familiar</i> | 154 |
| <i>Figura 30: Tiempo en el puesto de participantes en estudios Empresa Familiar</i> | 154 |
| <i>Figura 31: Año inicio actividad empresarial en estudios Empresa Familiar</i> | 155 |
| <i>Figura 33: Esfera empresarial en estudios Empresa Familiar</i> | 155 |
| <i>Figura 34: Globalidad de las tres Esferas en estudios Empresa Familiar</i> | 156 |
| <i>Figura 35: Total dimensión lingüística (LIWC)</i> | 172 |
| <i>Figura 36: Uso pronombres (LIWC)</i> | 173 |
| <i>Figura 37: Uso pronombres personales (LIWC)</i> | 174 |
| <i>Figura 38: Uso pronombres primera versus tercera persona (LIWC)</i> | 174 |
| <i>Figura 39: Uso de tiempos (LIWC)</i> | 175 |
| <i>Figura 40: Verbos según pronombres personales empleados (LIWC)</i> | 175 |
| <i>Figura 41: Procesos afectivos (LIWC)</i> | 176 |
| <i>Figura 42: Procesos sociales (LIWC)</i> | 177 |
| <i>Figura 43: Procesos cognitivos (LIWC)</i> | 177 |
| <i>Figura 44: Asuntos personales (LIWC)</i> | 178 |

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo principal explorar la percepción de la conciliación desde la Empresa Familiar Vasca PYME. Existen escasos estudios previos sobre RSE-conciliación-empresa familiar en el País Vasco pese a la importancia. La empresa familiar en el tejido empresarial vasco, que representa al 90% del total de las empresas.

Hemos realizado el estudio con el método mixto, utilizado en las Ciencias Psicosociales, por medio de grupos de discusión, entrevistas en profundidad, cuestionario, relatos de vida cruzados y LIWC, *Linguistic Inquiry and Word Count*, como instrumentos. Hemos trabajado sobre una muestra de profesionales de los Colegios de Abogados, Economistas y Psicología; así como de empresas familiares adscritas tanto a la Cámara de Comercio de Bilbao como a la Cátedra de Empresa Familiar UPV/EHU.

Analizados los resultados, obtenemos una definición compartida de conciliación, por parte de los profesionales vascos. Se observa que es necesario trabajar sobre la cultura empresarial de conciliación en la Empresa Familiar Vasca, pues a día de hoy es una cultura tradicional en transición marcada por la perspectiva de género. La percepción de las mujeres propietarias sobre la conciliación tanto en la actualidad como de cara al futuro, está marcada por la diferencia que perciben para conciliar si se trata de alguien de la plantilla o si se trata de una persona de la dirección-familia. La cuestión de la conciliación en las empresas familiares, está más asociada a la cultura empresarial generacional existente, y a la persona en el cargo de responsabilidad, que a una cuestión de género en sí misma.

Palabras Clave: RSE, Conciliación, Empresa Familiar Vasca, Género

Código Unesco: 610905 Comportamiento en la Organización

ABSTRACT

The main goal of this thesis is to study the perception of work-life balance at Basque Family SMEs. Few studies exist, yet these companies represent 90% of all Basque businesses.

We have conducted the study with a mixed method used in Psychosocial Sciences, including focus groups, in-depth interviews, questionnaires, *cross-checked* life stories and LIWC *Linguistic Inquiry and Word Count*. Our sample of specialists includes lawyers, economists and psychologists as well as family businesses which are affiliated to the Bilbao Chamber of Commerce and to the Chair of Family Business UPV/EHU.

Having analyzed the results, we find a partial reconciliation of work-life balance on the part of Basque professionals. We observe that it is necessary to work on the business culture in Family SME's, since it is currently based on traditional gender roles, although in transition. The perception of women-owners regarding work life balance is different whether it is an employee or someone who belongs to the management of the company.. The question of work life balance in family SME's is associated to the current generations' business culture and to the business manager, rather than a question of gender in itself.

Keywords: CSR, Work life balance, Family Business, Gender

JUSTIFICACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA

“Por muy egoísta que se suponga que es el hombre,
es evidente que hay en su naturaleza algunos
principios que le hacen interesarse por el bienestar
de los demás” (Smith)

La elección del tema de la tesis ha estado motivado por varias razones que en las siguientes líneas quiero compartir.

Desde el principio he querido realizar una investigación con un camino de doble vía, universidad-empresa. Desarrollando un estudio académico desde las necesidades de la empresa, buscando generar conocimiento por un lado y por otro, una aplicación práctica para la empresa.

El tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Empresa Familiar me ha parecido interesante porque reúne ambas motivaciones. Es un tema poco estudiado desde la universidad y para la empresa familiar es un valor estratégico.. La RSE no es un concepto rígido, ha evolucionado con el tiempo y en las diferentes sociedades, ha pasado de ser un simple concepto a configurarse como un compromiso y una forma de gestión que toda empresa, con independencia de su tamaño, (Charitoudi, Sariannidis y Giannarakis, 2011).

En este estudio la RSE es entendida como estrategia de cambio para la gestión empresarial, centrandolo en el grupo de interés interno, las personas que componen la organización, como el elemento diferenciador de una organización.

Las investigaciones realizadas durante las últimas dos décadas han avanzado considerablemente la comprensión de la relación entre el trabajo y la vida personal, enfocándose en mayor parte en la vida familiar (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, & Brinley, 2005). Según una encuesta realizada por el Families and Work Institute, un gran número de personas cambiaría algunas compensaciones y beneficios por flexibilidad para poder reconciliar la vida laboral, familiar y personal. La familia del empleado empieza a ser importante, pasando a convertirse en un nuevo grupo de interés de la empresa. (Chinchilla, 2006)

La conciliación es una estrategia acción de sostenibilidad empresarial, dirigida al cliente interno que busca el equilibrio. Las políticas de conciliación trabajo-familia representan un indicador visible del intento de ser familiarmente responsable de una organización. Sin embargo, la disponibilidad de las políticas de conciliación no es suficiente para armonizar varios aspectos de la vida de los empleados (Shellenbarger, 1992), ya que las políticas por sí solas no cambian las normas y valores organizativos existentes que afectan el uso de dichas políticas y la sensibilización hacia ellas.

Elegir a la Empresa Familiar como colectivo sobre el que hacer el estudio, ha estado motivada por ser la empresa familiar una empresa que cuida a los suyos, buscando la felicidad equilibrio que busca la sostenibilidad que persigue la continuidad empresarial, el cambio de testigo intergeneracional. Además la Empresa Familiar cuenta con importantes fortalezas, como son el elevado compromiso y dedicación, mayor RSE, identidad de valores familiares y cultura empresarial, continuidad y visión de largo plazo, transmisión en el tiempo de conocimientos y valores, rapidez y agilidad en la toma de decisiones, mayor reinversión de los beneficios. Algunas de sus debilidades son, riesgo de confusión entre cultura e intereses de la familia y de la empresa, rigidez y conservadurismo, reparo en acudir a formas de financiación más allá de la retención de beneficios, sucesión mal preparada, (Sánchez et als, 2012).

El estudio lo hemos centrado en el País Vasco, y concretamente en las pequeñas y medianas empresas (PYME) familiares. Los principales estudios sobre conciliación se han realizado principalmente sobre las grandes empresas (Madueño, 2014), el reto es estudiar qué sucede en las PYMES. Los últimos datos sobre la importancia de la empresa familiar en el tejido empresarial vasco, publicados por la Cátedra de Empresa Familiar de Bizkaia en el primer trimestre de 2015, señalan que la empresa familiar vizcaína representa el 70% de las empresas vizcaínas, supone el 65% del PBI y más del 60% del empleo privado. A pesar de la relevancia económica y de la naturaleza heterogénea todavía son escasas las investigaciones que profundizan en la diversidad de comportamientos socialmente responsables que existen dentro de esta categoría de empresas, como indica Iturrioz (2011).

Hemos trabajado desde la perspectiva de la mujer propietaria de la Empresa Familiar. El papel de la mujer propietaria en la empresa familiar de Bizkaia es clave. Para esta

mujer, independientemente de su rol, una responsabilidad tanto familiar como social, es trabajar y aportar para que la supervivencia de su empresa familiar se convierta en una realidad (López, Gómez y Montejo: 2009).

Conforme a la teoría de la elección estratégica (Child, 1972 y 1997), el desempeño organizativo no solo va a estar condicionado y determinado por los factores y las exigencias del entorno empresarial sino que, adicionalmente, dependerá de factores asociados a quienes toman las decisiones oportunas que marcarán la actuación global de la empresa, es decir, se verá afectado por factores individuales como el estilo de liderazgo, las percepciones, las creencias, los valores o el estilo cognitivo de los mismos. De esta forma, esta perspectiva organizativa parte de la premisa básica de que las decisiones que marcan el desempeño de una entidad son tomadas por individuos y que, precisamente por ello y porque no todos los individuos perciben el entorno de la misma forma, estas decisiones se pueden ver afectadas por determinadas características individuales de los mismos. En este punto, el campo de la Psicología aporta una visión complementaria, su conocimiento de la persona y de sus percepciones, insights, motivaciones, competencias, que influyen en los aspectos del desarrollo organizacional.

Para finalizar la justificación, tomo unas palabras de Chinchilla (2007) “sobre la conciliación”

Conciliar con la empresa empieza —como en el matrimonio— por compartir unos valores, un modo de entender la realidad y de vivirla. Cuando tengamos esto claro, podremos empezar a construir el día a día de manera táctica, conciliando los distintos ámbitos en nuestra agenda diaria. La empresa es el eslabón entre uno mismo y las otras personas que ahí trabajan (compañeros, jefe, subordinados, etc.). Es también el nexo de unión con las personas para las que trabajamos (clientes). La empresa es valiosa para nosotros porque nos facilita relaciones interpersonales y de servicio a otros (trascendente), desarrolla nuestras competencias (intrínseco) y nos proporciona reconocimiento por parte de distintos colectivos, además de ganar dinero para vivir (extrínseco). También es importante conocer el valor personal que cada uno de nosotros tenemos para la empresa, y cómo nuestro modo de trabajar contribuye a humanizarla, a fin de que sea, cada vez más, una institución con valores sostenible en el tiempo y no sólo un puro negocio financiero a corto plazo.

INTRODUCCIÓN

La conciliación es un tema que preocupa a la sociedad vasca desde el punto de vista legal y económico desde hace unos años. Bizkaia está dando pasos agigantados en esta materia y los colegios profesionales están muy interesados en profundizar sobre el tema y avanzar tanto en la aplicabilidad profesional como en la personal.

Al acercarnos a la empresa familiar, estructura en la que confluyen lo familiar con lo laboral, siempre hemos de observar con más detenimiento qué es conciliar en las diferentes dimensiones; qué creencias subyacen y cuáles son los valores en la cultura de empresa, tanto en las mujeres propietarias, como sujetos en primera persona de la conciliación, como en los hombres.

La conciliación es una acción de sostenibilidad empresarial, dirigida al cliente interno que busca el equilibrio personal-laboral y familiar. La empresa familiar es una organización que busca la sostenibilidad, que persigue la continuidad empresarial, el cambio de testigo intergeneracional y que cuida a los suyos buscando la felicidad y el equilibrio.

El objetivo general de este estudio es conocer la percepción de la conciliación de vida laboral, familiar y personal en la Empresa Familiar como herramienta de RSE.

Los objetivos específicos son:

- Conocer la percepción de la definición de conciliación de vida laboral, familiar y personal y las propuestas políticas de conciliación propuestas por las personas integrantes de los Colegios Profesionales vascos.
- Generalizar al resto de la población vasca la definición compartida de las personas integrantes de los Colegios Profesionales vascos, de conciliación de vida laboral, familiar y personal como medida de RSE.
- Estudiar la conciliación de vida laboral, familiar y personal en la Empresa Familiar vasca como medida de RSE.
- Conocer la percepción de las mujeres propietarias de la Empresa Familiar vasca sobre el estado actual y futuro de la conciliación de vida laboral, familiar y personal.

- Identificar emociones positivas y negativas de las mujeres propietarias de la Empresa Familiar sobre la conciliación.

La tesis la hemos dividido en dos partes, en la primera parte hemos abordado los antecedentes y el marco teórico y en la segunda, el estudio empírico.

Como antecedentes y marco teórico, nos hemos dedicado a estudiar la conciliación desde una perspectiva holística, la empresa familiar vasca, y la relación que se produce entre la conciliación de la empresa familiar vasca y la sostenibilidad empresarial. En concreto, en el *capítulo primero*, hemos hablado de la conciliación de la vida laboral-familiar-personal como medida de RSE. Para ello hemos analizado los antecedentes históricos de la Responsabilidad empresarial, después hemos hecho un breve recorrido por la definición y aplicación de la RSE en Europa, España y el País Vasco, que nos ha llevado a conocer el estado de la definición de Conciliación de vida laboral, familiar y personal a día de hoy y cuáles son las principales políticas de conciliación.

En el *segundo capítulo*, nos hemos acercado a la empresa familiar como ámbito de estudio de la conciliación. Hemos empezado por el análisis del estado de la cuestión, (definición, características y valores. y principales áreas de estudio), para centrarnos en lo que sucede la empresa familiar de Bizkaia y del País Vasco, ahondando en el papel que tiene la mujer propietaria en la empresa familiar y hemos cerrado el capítulo describiendo cómo es el perfil de la persona directiva que concilia en la empresa familiar

La segunda parte de la tesis la hemos dedicado al estudio empírico. En esta parte, se la justifica la metodología empleada y se describe el estudio en sí, con las cuatro investigaciones analizadas, los resultados y discusión.

El estudio empírico lo hemos iniciado, en el *capítulo tercero*, con la justificación del método mixto como la metodología más idónea para este tipo de estudio exploratorio descriptivo. Hemos continuado con el planteamiento de los objetivos e instrumentos utilizados en cada una de las diferentes investigaciones, tanto en las de los colegios profesionales como en las de las empresas familiares para acabar con la explicación del procedimiento de la intervención.

En el *capítulo cuatro* hemos presentado el estudio de las cuatro investigaciones: la primera investigación cualitativa, basada en los grupos de discusión y las entrevistas en profundidad al colectivo de profesionales vascos. De los resultados de esta primera investigación, hemos pasado a la investigación cualitativa basada en el cuestionario sobre el mismo colectivo, donde hemos querido confirmar los resultados obtenidos en la fase anterior. En la tercera investigación, cualitativa, hemos estudiado por medio de los relatos de vida cruzados, lo que sucede en la empresa familiar vasca con la conciliación, desde la perspectiva de las mujeres propietarias, teniendo como conceptos clave los obtenidos en los estudios con los profesionales vascos Y en la última investigación, con la misma muestra que en el anterior estudio de empresa familiar, hemos analizado cuantitativamente, por medio de *LIWC*, las emociones de estas mujeres propietarias y su relación con la empresa familiar.

En el *capítulo quinto*, hemos plasmado las conclusiones de las cuatro investigaciones.

El estudio finaliza con las limitaciones y líneas futuras de investigación.

PARTE I: ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

***CAPÍTULO 1. CONCILIACIÓN VIDA LABORAL-FAMILIAR-
PERSONAL COMO MEDIDA DE RSE INTRÍNSECA***

1.1. Antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Para conocer los antecedentes del concepto RSE hemos utilizado la figura creada por Pérez (2010).

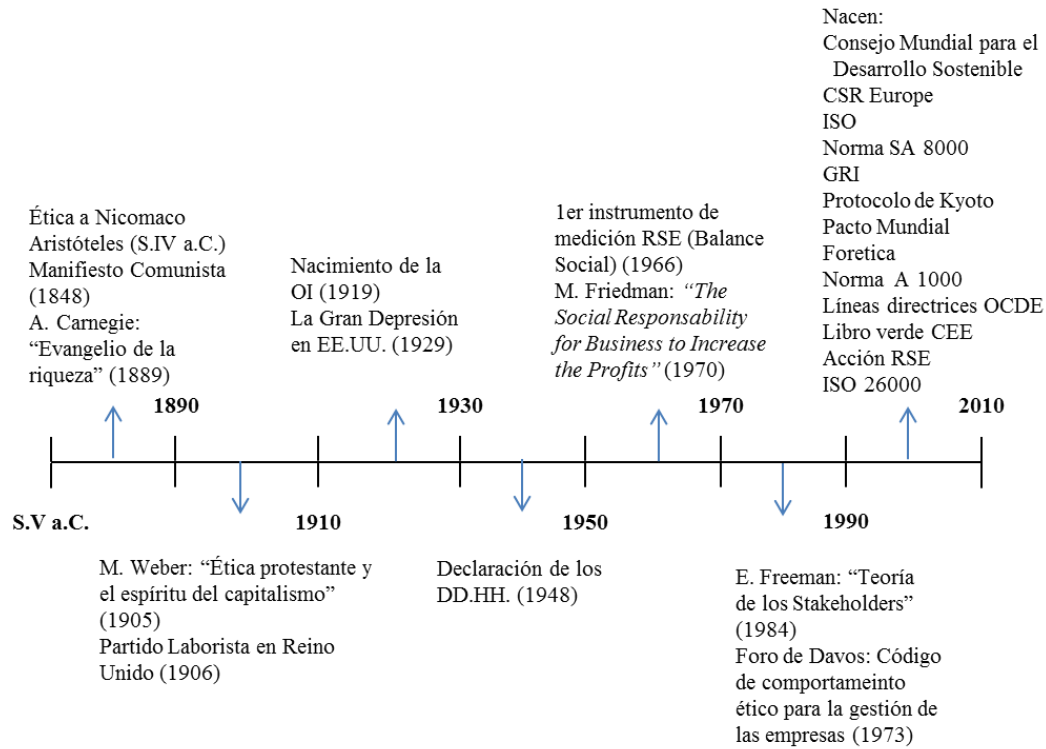


Figura 1: De Aristóteles a la ISO 26000, RSE. Pérez, 2010.

Tal y como se muestra en la figura anterior, los principales personajes históricos que han abordado el concepto de RSE fueron, desde Aristóteles (IV a.C.) hasta Friedman (1970), son los siguientes (Albarrán et al. 2010):

Aristóteles en su libro "Ética a Nicómaco", ya en el siglo IV a.C. hacía referencia a los valores de felicidad, ética y amistad. Estos valores actualmente son considerados unos de los pilares fundamentales de la ética occidental, y esta es, a su vez, el pilar de la RSE en el mundo actual.

A finales del siglo XVII y principios del siglo XVIII, los economistas Adam Smith (1776) y David Ricardo (1817), a, hacían referencia a la participación del Estado en el mercado y a su participación paralela al devenir de la empresa. Esta forma de

pensar ya muestra la relevancia que tiene el Estado no solo en el devenir de la empresa sino también en los efectos de la misma sobre la sociedad en la que interactúa.

En el siglo XIX, el empresario industrial y filántropo norteamericano Andrew Carnegie (1889) introdujo el concepto de filantropía y de responsabilidad social en su libro “El evangelio de la riqueza” (*The Gospel of Wealth*), donde planteó el apoyo a los pobres por parte de personas con recursos económicos como parte de su responsabilidad con la sociedad.

Nacimiento de la OIT en 1919: que ha realizado aportes importantes al mundo del trabajo desde sus primeros días. Durante la primera Conferencia, se adoptaron seis Convenios Internacionales del Trabajo, que se referían a las horas de trabajo en la industria, al desempleo, a la protección de la maternidad, al trabajo nocturno de las mujeres, a la edad mínima y el trabajo nocturno de los menores en la industria. La OIT estableció su sede en Ginebra en el verano de 1920 con el francés Albert Thomas como primer Presidente de la Oficina Internacional del Trabajo, que es la secretaría permanente de la Organización. Con gran ímpetu impulsó la adopción de 16 Convenios Internacionales del Trabajo y 18 Recomendaciones en menos de dos años.

Después de la Segunda Guerra Mundial y la creación de las Naciones Unidas, la comunidad internacional se comprometió a no permitir nunca más atrocidades como las sucedidas en ese conflicto. Los líderes del mundo decidieron complementar la Carta de las Naciones Unidas con una hoja de ruta para garantizar los derechos de todas las personas en cualquier lugar y en todo momento. El documento que más tarde pasaría a ser la Declaración Universal de Derechos Humanos (DUDH), se examinó en el primer período de sesiones de la Asamblea General, en 1946

Pese a las aproximaciones anteriores, realmente no se habló de RSE como tal hasta mediados del siglo XX en Estados Unidos. En ese momento, Bowen (1953) definió el término *Corporate Social Responsibility* (traducido como Responsabilidad Social Corporativa) señalando que la responsabilidad pública, las obligaciones sociales y la moralidad del negocio, eran sinónimos de la responsabilidad social y describió las responsabilidades sociales del “hombre de negocios” de la siguiente manera:

Responsabilidad Social se refiere a la obligación de los hombres de negocios, de perseguir esas políticas, de tomar esas decisiones, o de seguir esas líneas de la acción que sean deseables en términos de objetivos y de valores de nuestra sociedad. (Bowen, 1953)

Durante la década de los años 60 del siglo pasado, el economista Milton Friedman (1962) modificó el concepto, estableciendo que la verdadera RSE se basaba en la generación de rentabilidad para los accionistas. Sin embargo, sus tesis se vieron afectadas por aspectos como los primeros planteamientos medioambientales de los años 70 que, junto con problemas raciales, hicieron que se volviera a pensar en el entorno socio ambiental como algo a cuidar tanto por parte de las personas como de empresas y organismos públicos.

En 1966, nace la primera herramienta de la política empresaria que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en términos de activos y pasivos sociales en sus ámbitos interno y externo, durante un período determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente, con fines de diagnóstico del clima laboral y social, información, planeamiento de su política social y concertación con los diversos sectores con los cuales la empresa se relaciona. Se ha llamado Balance Social y ha consistido en reunir y sistematizar la información correspondiente a las dimensiones sociales de la empresa, realizando con objetividad y seriedad una descripción de indicadores, así como una enumeración realista y rigurosa de las tareas realizadas por la institución en materia social.

En 1989, Freeman desarrolla la teoría de los stakeholders o grupos de interés, que define que cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación. En este trabajo Freeman parte de la acepción amplia, discutiendo dos temas: la cuestión de la legitimidad de igualdad entre los intereses de los stakeholders, y la discusión de por qué preocuparse por los que pueden ser afectados por la organización, incluye grupos que afectan a la empresa que antes no habían sido considerados. Esta teoría, junto al desarrollo de la herramienta de Balance Social, ha marcado el nacimiento de la segunda etapa de RSE.

Para Morales (2004) en esta segunda etapa de la responsabilidad empresarial, el concepto se transformó identificándose con la realización de actos filantrópicos como donaciones esporádicas de dinero y mediante el apoyo a organizaciones no lucrativas. El concepto siguió modificándose hasta establecer que las empresas no se pueden limitar a la calidad de la producción o a realizar actos caritativos esporádicos sino que la responsabilidad de la empresa es el compromiso adquirido hacia la mejora de la sociedad, respetando elementos como los derechos humanos, la eliminación de la explotación infantil, el trabajo sin discriminaciones así como la producción en armonía con el ambiente; comparando su comportamiento con el de un ciudadano ejemplar.

En esta segunda etapa, nacen diferentes organismos nacionales e internacionales en torno al nuevo concepto de RSE, Hemos destacado los siguientes: el Libro Verde, Protocolo Kyoto y el Pacto Mundial, que brevemente hemos descrito en las siguientes líneas.

Los Libros Verdes son documentos publicados por la Comisión Europea cuyo objetivo es estimular una reflexión a nivel europeo sobre un tema concreto. En ellos se invita a las partes interesadas (organismos y particulares) a participar en un proceso de consulta y debate sobre las propuestas que presentan. El primer Libro Verde se publicó en 1984, con el título “Television Without Frontiers: Green Paper on the establishment of the common market for broadcasting, especially by satellite and cable”.

El Protocolo de Kyoto, de la Convención marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático, se firmó entre diferentes gobiernos que sabían que sus compromisos no serían suficientes para abordar en serio los problemas del cambio climático. En la CP 1 (Berlín, marzo/abril de 1995), en una decisión conocida con el nombre de Mandato de Berlín, las Partes pusieron en marcha una nueva ronda de conversaciones para decidir la adopción de compromisos más firmes y más detallados para los países industrializados. Después de dos años y medio de negociaciones intensas, se adoptó el Protocolo de Kyoto en la CP 3 de Kyoto (Japón), el 11 de diciembre de 1997. El Protocolo de Kyoto se ha publicado como parte del informe de la CP 3.

En 1999, nace el Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) como una iniciativa internacional que promueve implementar 10 Principios universalmente aceptados en las áreas de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas. En la actualidad, cuenta con más 12.000 entidades firmantes en más de 145 países, es la mayor iniciativa voluntaria de RSE en el mundo. Respaldado por los CEOs de las empresas que lo componen, el Pacto Mundial es un marco práctico para desarrollar, implantar y divulgar políticas y prácticas de sostenibilidad corporativa, ofreciendo a sus firmantes una amplia gama de recursos y herramientas de gestión para ayudarles a implementar modelos de negocio sostenible. El Pacto Mundial de Naciones Unidas persigue dos objetivos complementarios:

1. Incorporar los 10 Principios en las actividades empresariales de todo el mundo.
2. Canalizar acciones en apoyo de los objetivos más amplios de las Naciones Unidas, incluidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

1.2. Definición y Aplicación de la RSE

El concepto de RSE ha ido evolucionando en los últimos quince años. A continuación vamos a presentar diversas definiciones de distintos organismos que muestran que la conciliación vida laboral, familiar y personal a la que haremos alusión en el capítulo siguiente es un aspecto a tener en cuenta por parte de las empresas socialmente responsables.

La definición que aparece por primera vez en el marco europeo, es en el Libro Verde en el año 2001. En dicho libro, la Comisión Europea definió la RSE como un concepto de integración voluntaria por parte de las empresas, para contribuir a objetivos sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en relaciones con sus interlocutores (stakeholders) y trabajadores que pueden a su vez influir en su éxito.

Posteriormente, en el desarrollo de la ISO 26000 (2010), se indica que la responsabilidad de una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medioambiente se realiza:

“mediante el comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de las partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable, sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2011), la define como la manera en que las empresas reflexionan sobre las secuelas que generan sus actividades productivas dentro de la sociedad.

En el ámbito académico, para Mababu (2010) la mayoría de las investigaciones sobre ética y responsabilidad social corporativa se han centrado en torno a las grandes empresas o compañías multinacionales pero existe todavía un reducido número de investigaciones enfocadas en las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, algunos autores como Longenecker et al. (1989) y Payne y Joyner (2006) concluyeron en sus investigaciones que las percepciones de quienes dirigen PYMES sobre la RSC se diferencian mucho de las actitudes que suelen tener quienes dirigen grandes empresas o multinacionales. Esto no es algo nuevo ya que anteriormente autores como Longenecker et al. (1989) ya afirmaban que quienes poseen empresas están preocupados principalmente por los resultados financieros; y debido a su obsesión por la rentabilidad desarrollan conductas egoístas y de interés ‘personal’.

Esto es debido a que la RSE ha experimentado un desarrollo desigual en los diferentes ámbitos (Madueño, 2010). La escasez de conocimientos que los directivos de las Pequeñas y Medianas Empresas tienen de la RSE (Larrán et al., 2011), la cercanía que este tipo de organizaciones mantienen con sus stakeholders (Spence y Schmidpeter, 2003; Worthington et al., 2006; Perrini, 2006; Fisher et al., 2009; Russo y Tencati, 2009) y la no utilización de mecanismos formales de comunicación (Spence y Lozano, 2000; Graafland et al., 2003; Nielsen y Thomsen, 2009) han sido señalados como posibles razones del estado incipiente de la investigación desarrollada hasta el momento (Vázquez-Carrasco y López-Pérez, 2012).

En Europa

Con respecto al ámbito europeo, hasta 1973 no se inició en Europa una discusión acerca de la RSE. Dicha discusión vino de la mano del manifiesto de Davoser, en 1977 cuando la Comisión Económica Europea realizó una recomendación en el Código de Conducta Europeo sobre las transacciones con valores mobiliarios. Este era un código de buena conducta ética en el liderazgo de las empresas y hubo que esperar hasta 1990 para que este factor estuviese en auge, no solo a nivel europeo sino mundial. Fue entonces cuando términos como *Sustainable Management*, *Corporate Citizenship* y *Corporate Social Responsibility*, y sus traducciones desarrollo sostenible, Ciudadanía Corporativa y Responsabilidad Social Corporativa tomaron valor.

En el panorama europeo, la responsabilidad social de la empresa se publicó oficialmente en 2001, donde a su vez nació el Libro Verde de la comisión bajo el nombre “*Condiciones básicas europeas sobre la responsabilidad social de empresas*”. La principal motivación para las empresas en involucrarse por una sociedad mejor que se preocupa no solo por el beneficio sino por los aspectos sociales y ecológicos, viene recogida en el segundo volumen del Libro Verde publicado en 2002.

A continuación se muestran otras importantes fechas a cerca de la implantación de la RSE en el entorno europeo:

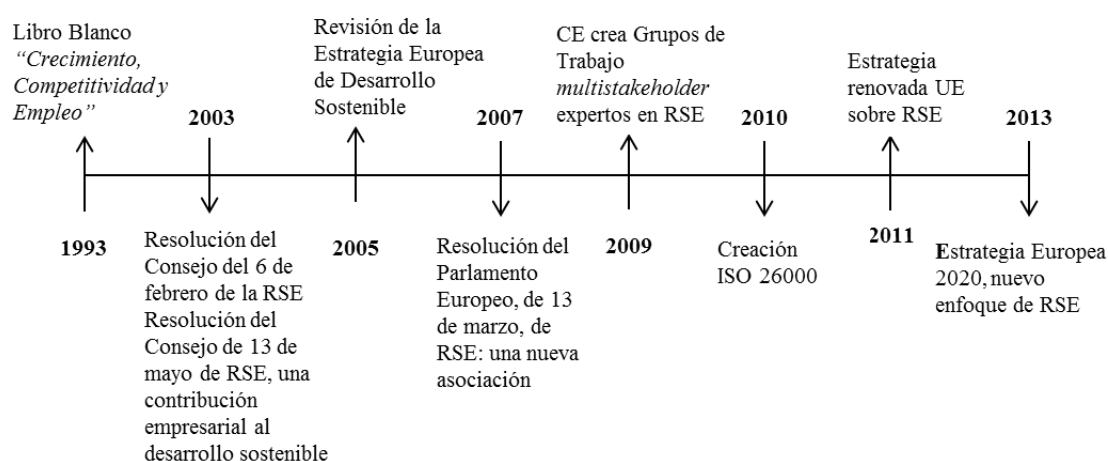


Figura 2: Evolución de la implantación RSE en Europa. Elaboración propia.

En 1993, se publica el Libro Blanco “Crecimiento, competitividad y empleo”, con el subtítulo de retos y pistas para entrar en el siglo XXI. Los Libros Blancos de la Comisión, son documentos que contienen propuestas de acción de la UE en un campo específico. A veces constituyen una continuación de los Libros Verdes, cuyo objetivo es iniciar un proceso de consultas a escala europea. Cuando un Libro Blanco es acogido favorablemente por el Consejo de la UE, puede dar lugar a un programa de acción de la Unión en el ámbito tratado. Como así sucedió con este Libro Blanco.

En febrero de 2003 se produce la Resolución Consejo, que respalda las intenciones de la Comisión, sobre todo la de centrar su estrategia en: el aumento de los conocimientos sobre el impacto positivo de la RSE en las empresas y sociedades en Europa y fuera de ella, particularmente en los países en desarrollo, el desarrollo de intercambios de experiencia y de prácticas correctas de RSE entre las empresas, incluidas las PYME, en particular a través de organizaciones y redes empresariales, el fomento del desarrollo de aptitudes de gestión en materia de RSE, la facilitación de la convergencia y la transparencia de las prácticas e instrumentos de la RSE, que, en su caso, deberían partir de los convenios fundamentales de la OIT y de las Directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales, como normas comunes mínimas de referencia, la integración de la RSE en las políticas comunitarias.

En 2005 se revisa la Estrategia Europea de desarrollo sostenible, que tiene por objeto reunir a las instituciones comunitarias, los Estados miembros, las empresas, los ciudadanos y sus organizaciones representativas en torno a una perspectiva clara y un marco de acción político. Por lo tanto, la Comisión invita al Consejo y al Parlamento a apoyar el enfoque propuesto, a hacer avanzar rápidamente las medidas descritas y a colaborar estrechamente con vistas al Consejo Europeo de junio de 2006 con el fin de suscitar un apoyo firme y masivo a una estrategia común.

En 2009, se establecen grupos de trabajo multi-stakeholder, estos grupos surgen del Foro Multistakeholder de RSE que se creó en 2002 con el apoyo de la Comisión Europea, con el objetivo de agrupar a sindicatos, empresas, ONG europeas, etc., para promover la innovación, la convergencia y la transparencia en las prácticas y herramientas de responsabilidad social corporativa. El Foro, presidido por la Comisión Europea y compuesto por un plenario y una serie de mesas redondas, tiene como fin fomentar y promover las mejores prácticas para la aplicación de la RSE en la Unión

Europea y cualquier otro lugar del mundo. Desde su creación sólo ha emitido un informe (2004) y ha celebrado tres foros (2006, 2009 y 2010), el último de los cuales se ha centrado en el consumo responsable, la inversión responsable, la relación entre la RSE y la competitividad, la transparencia y la divulgación de información no financiera y la dimensión global de la RSE.

Los grupos de trabajo multistakeholder han seguido funcionando hasta la actualidad.

Desde la presentación del Libro Verde en 2001 y hasta octubre del año 2011, cuando la Comisión Europea presenta la Estrategia Renovada de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social de las Empresas, la RSE ha ganado progresivamente más protagonismo en la agenda de prioridades europeas. Prueba de ello es la *Estrategia Europa 2020* que recoge el compromiso europeo de establecer un nuevo enfoque en RSE y la resolución del Parlamento Europeo, el 6 de febrero de 2013, sobre RSE: comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible. La estrategia europea renovada en materia de RSE refleja el convencimiento de los Estados miembros de la Unión Europea acerca del papel que la RSE puede desempeñar para avanzar hacia la Estrategia Europa 2020, orientada a alcanzar un crecimiento inclusivo, sostenible e inteligente.

Una nueva definición europea de RSE

La estrategia europea presentada en 2011, introduce una nueva definición de RSE, que relaciona la responsabilidad de las empresas “por sus impactos en la sociedad”. Además, pone de manifiesto la conveniencia de que las compañías tengan en cuenta en su estrategia y operaciones las expectativas de los grupos de interés para maximizar su capacidad de crear valor para el conjunto de la sociedad.

La definición aclara que el cumplimiento de la legislación aplicable y de los convenios colectivos alcanzados entre los interlocutores sociales, es un requisito previo a la RSE. También señala que para asumir plenamente su responsabilidad, las empresas deben integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los Derechos Humanos y las inquietudes de los consumidores. Todo ello con el objetivo de: maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas, comprendiendo la sociedad en sentido amplio. E identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.

La estrategia europea resalta la conveniencia de tener en cuenta, en el diseño de actuaciones en el campo de la RSE, factores como el tamaño de la empresa y la naturaleza de sus operaciones. Esto recuerda que, de la misma manera que los programas de sostenibilidad han tenido en cuenta los aspectos relevantes de cada sector, también se tienen que adaptar al tamaño de las empresas y organizaciones.

Con el fin de maximizar la creación de valor compartido, la estrategia europea anima a las empresas a adoptar un planteamiento estratégico y a largo plazo sobre la RSE, así como a estudiar las oportunidades de desarrollar productos, servicios y modelos empresariales innovadores más competitivos que contribuyan al crecimiento económico, al bienestar social y a la creación de empleos de mayor calidad y productividad.

Por último, es preciso destacar la aprobación de la Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo que modifica, la Directiva 2013/34/EU sobre divulgación de información no financiera e información sobre la diversidad por parte de determinadas grandes sociedades y determinados grupos, aprobada por el Parlamento Europeo el 15 de abril de 2014, y que será transpuesta al ordenamiento jurídico español.

En España

El Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo establece en España la responsabilidad social de la empresa, como

“Además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el dialogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que se derivan de sus acciones.”

La RSE de acuerdo con Pérez (2010) es:

una nueva forma de hacer empresa con objetivos y compromisos claros, en donde se cuida la rentabilidad de la misma, anteponiendo; valores, principios éticos y de responsabilidad más allá de la normatividad legal, induciendo a la organización a

diseñar estrategias de manera voluntaria, que le permiten responder a los diferentes impactos sociales, económicos, políticos y ambientales que generan en la comunidad en la que realiza sus actividades diarias, así como con todos los individuos y organizaciones que tienen una relación con el proceso de la empresa.

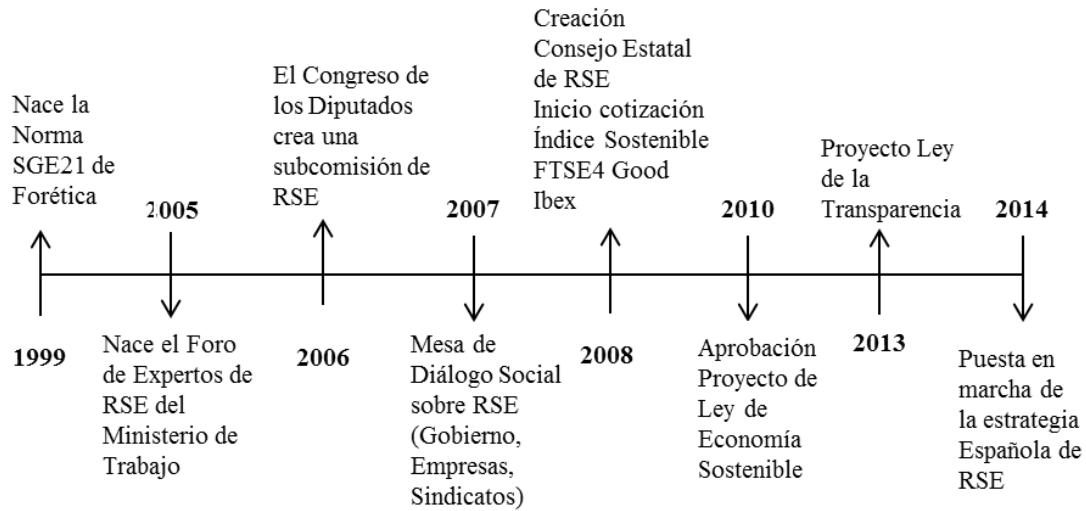
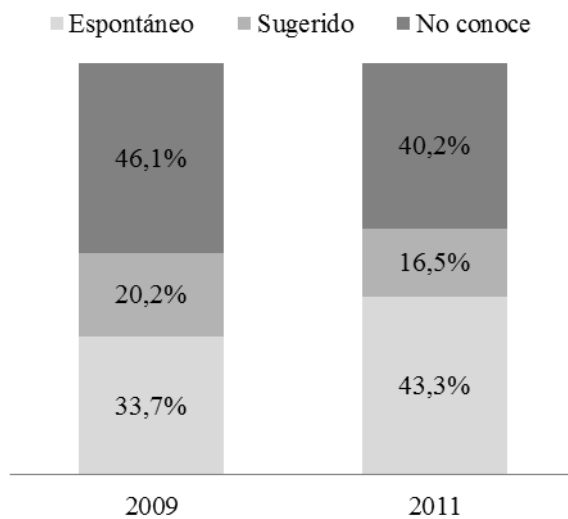


Figura 3: Evolución de la implantación RSE en España. Elaboración propia.

Tabla 1: Conocimiento de la RSE en España.



Fuente: Forética, 2012.

Según el informe de Forética del 2012, España ha recibido un sustancial impulso en materias de RSE. No obstante, es considerable el desequilibrio existente entre el conocimiento de las grandes empresas y las pequeñas y medianas.

Para examinar dicho conocimiento es imprescindible el estudio sobre la notoriedad y la nitidez. En primer lugar, la notoriedad mide el grado de conocimiento sobre el concepto analizado dentro de las empresas. Por otro lado, la nitidez, se centra en observar la claridad con la que el concepto descrito se ha ido instaurando.

Como se puede observar, la notoriedad de este concepto ha sido susceptible de aumento en un 6%. Del cómputo total de las empresas analizadas, el 43,3 % de las empresas afirma conocer el término RSE frente al 33,7% del 2009. A pesar de la mejoría registrada, aún queda un largo camino por recorrer, dado que el 40,2% no tiene ningún tipo de conocimiento acerca de lo que es la RSE.

Por otro lado, la nitidez se analiza en dos segmentos diferentes como son las grandes empresas por un lado y las medias y pequeñas por otro, además de ello, se analizan también las diferentes variables tales como las que tienen una mayor vinculación con la RSE, las que van atribuidas directamente con el mercado, y las que no se pueden vincular a ningunas de las anteriores.

Como es de esperar, las grandes empresas son las que mejores resultados registran en materia directamente vinculada con la RSE, dado que por su mayor capacidad económica y de recursos se adaptan mejor a los cambios.

Tabla 2: Evolución de la nitidez por tipo de empresa.



Fuente: Forética, 2012.

Estrategia española de RSE

La Estrategia Española de RSE se enmarca en el objetivo del Gobierno, plasmado en el Plan Nacional de Reformas, de impulsar iniciativas destinadas a fortalecer la economía española y avanzar hacia la consecución de un crecimiento inclusivo y sostenible.

Para ello, recoge también las recomendaciones plasmadas en la Estrategia Renovada de la Unión Europea sobre RSE, las Líneas Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales, los diez principios de la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT y los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos y los principios de inversión responsable de Naciones Unidas (PRI).

Además, se han tenido en cuenta las conclusiones del informe del Foro de Expertos sobre RSE, y los trabajos desarrollados hasta la fecha por el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE).

El documento ha sido elaborado en el seno del CERSE y ha sido coordinado por la Dirección General del Trabajo Autónomo, de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas, perteneciente al Ministerio de Empleo y Seguridad Social. En su redacción han participado otros departamentos ministeriales, las comunidades autónomas y la Federación Española de Municipios y Provincias, así como expertos y profesionales en la materia. Por último, el documento ha sido sometido a información pública para conocimiento de los ciudadanos y así como dar la oportunidad a cualquier interesado de hacer comentarios y enviar sus aportaciones.

La Estrategia pretende contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad española, impulsando iniciativas que velen tanto por la competitividad y crecimiento de la economía como por el desarrollo de las personas y el respeto por el medio ambiente.

Por último, la Estrategia conjuga el corto y el largo plazo, estableciendo prioridades y líneas concretas de actuación orientadas a la mejora del modelo económico y social y que contribuyan a superar posibles debilidades y carencias del mismo.

El objetivo es dar respuesta a las demandas de la sociedad actual sin comprometer el legado que tenemos que dejar a las generaciones futuras.

Las 10 líneas de actuación en torno a las cuales se han agrupado las medidas son las siguientes:

- (1) Promoción de la RSE como elemento impulsor de organizaciones más sostenibles.
- (2) Integración de la RSE en la educación, la formación y en la investigación.
- (3) Buen Gobierno y transparencia como instrumentos para el aumento de la confianza.
- (4) Gestión responsable de los recursos humanos y fomento del empleo.

Acción 22. Impulsar actuaciones dirigidas a facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los trabajadores.

El objetivo es favorecer la aplicación de fórmulas como el teletrabajo, de mecanismos que permitan la organización flexible del trabajo, y otras que faciliten la racionalización de los horarios.

- (5) Inversión socialmente responsable e I+D+i.
- (6) Relación con los proveedores.
- (7) Consumo responsable.
- (8) Respeto al medioambiente.
- (9) Cooperación al desarrollo.
- (10) Coordinación y participación.

Los Antecedentes

El año 2000 es el momento en el que se ponen en marcha las primeras iniciativas de promoción de la RSE en Euskadi. En la siguiente figura (4) se muestran de forma cronológica los principales hitos que se han ido alcanzando

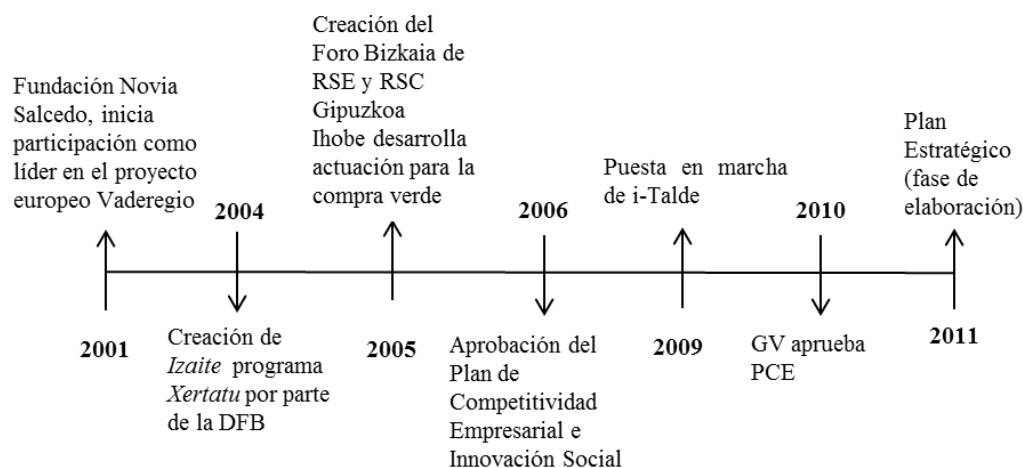


Figura 4: Evolución de la implantación RSE en el País Vasco. Elaboración propia.

La Fundación Novia Salcedo inicia la participación como líder en el proyecto europeo Vaderegio (2001), cuyo objetivo es compartir experiencias y ofrecer recursos para promoción de la Responsabilidad Social de las Empresas desde la perspectiva de las autoridades públicas, locales y regionales de la UE.

La Fundación había iniciado su andadura en Bilbao a principios de los años ochenta del siglo pasado. Su objetivo estaba orientado a los estudiantes universitarios que finalizan sus estudios universitarios pero se convertían en titulados sin trabajo, dadas las escasas oportunidades de empleo que se les presentaban. Actualmente, sus objetivos son, liderar, con innovación y aportación de valor, la integración laboral de los jóvenes, desde una perspectiva global y local. Desarrollar investigación y conocimiento en Innovación Social aplicada y conseguir ser agente tractor de Innovación Social. Y tercero, influir, provocar y movilizar a actores relevantes del ámbito político, socio económico y cultural buscando su colaboración activa, la concienciación de la sociedad y la implicación de los jóvenes.

En 2004, la Diputación Foral de Bizkaia, crea, a través del Departamento de Promoción e Innovación Económica, el programa Xertatu. Se ha tratado de un marco de trabajo y colaboración que aúna diferentes organizaciones e instituciones implicadas en la promoción de la RSE en Bizkaia. Xertatu ha sido y es una iniciativa orientada a la acción. Desarrolla múltiples actuaciones de fomento de la RSE a partir de los planes de actuación que define Xertatu Taldea, el grupo de organizaciones que colaboran y dirigen los pasos de Xertatu. Y por su parte, Xertatu enfoca su actuación en las pequeñas y medianas empresas de Bizkaia.

El 29 de junio de 2005 se constituyó el Foro Bizkaia de RSE promovido por BBK, Asle y CEBEK. La misión de este Foro ha sido ayudar a las empresas, mejorando su competitividad a través de la Responsabilidad Social.

En 2009, surgen los i-Talde desde Innobasque, un i-talde es un grupo de trabajo, voluntario y heterogéneo, que desarrolla su actividad en un "espacio interactivo de aprendizaje" en el cual participan agentes económicos, sociales, educativos, investigadores, científicos, tecnológicos, usuarios... y en el que aprenden a sugerir soluciones innovadoras (proyectos) y a resolver problemas en interacción, generando valor, no solo con sus resultados, sino a lo largo del proceso de búsqueda e intercambio de información, con el nuevo conocimiento que generan.

En el caso del área de Innovación Social, los i-talde están enfocados tanto a la Conceptualización, como a la mejora de la posición de la CAPV en el EIS (European Innovation Scoreboard).

Hay 7 grupos llamados IS (nº), y tratan: La innovación social: concepto e indicadores, los valores, la gobernanza: participación y territorio, la educación, el empleo, la inmigración y la cultura.

En 2006, el Gobierno Vasco, por medio del Departamento de Industria, diseña el Plan de competitividad empresarial e innovación social (2006), que se revisa y actualiza ante los nuevos retos del entorno, siendo el último el de 2014-16.

El Plan de 2006, surge como consecuencias del cambio rápido del mercado y la amenaza de deslocalización productiva se hace presente como grave amenaza. Aunque su

incidencia en la economía vasca ha sido muy limitada, no cabe duda de que el curso de las reestructuraciones que permanentemente tienen lugar no son sino una forma de deslocalización silenciosa que obliga a reinventar permanentemente el tejido productivo. La presión de los países emergentes ha obligado a las empresas a subir peldaños en la escalera de la ventaja competitiva, hacia producciones no ya más intensivas en capital físico como en el pasado, sino en conocimiento y capital humano acumulados merced al esfuerzo científico y tecnológico transformado en innovación. • Hay que afrontar la globalización con sus reglas, pero buscando una proyección global de nuestras empresas y grupos basada en la propia identidad de unos proyectos abiertos y compartidos y fuertemente enraizados en nuestra ciudad región global. • Los factores del entorno y los nuevos retos que representan se analizan con un Plan de industrialización (2014-16)

Ya en 2013, el Gobierno Vasco afronta la X Legislatura 2013-2016 con la ilusión por liderar una Euskadi dinámica, moderna, cohesionada y definitivamente en Paz. Con ese fin asume en su Programa de Gobierno 3 Compromisos básicos ante la Sociedad Vasca: con las Personas, por la Paz y la Convivencia, y por un Nuevo Estatus Político para Euskadi. El Compromiso por las Personas es un compromiso por el Crecimiento Sostenible y el Desarrollo Humano. Conscientes de la difícil coyuntura en la que nos encontramos, afrontamos el reto de superar una de las peores crisis económicas de los últimos 30 años desde nuestros principios y valores, convencidos de que saldremos adelante reforzados. Vamos a trabajar por construir una Euskadi de Personas, apostando por la defensa del empleo y la reactivación económica, sin dejar de avanzar en nuestro sistema social y de bienestar.

Entre las propuestas de promoción de la RSE en el País Vasco, destaca un documento redactado por el i-Talde de Innobasque (Agencia Vasca de Innovación) que está al alcance de todas aquellas organizaciones y entidades que tienen como objetivo implantar la RSE.

La razón por la que la administración pública vasca ha apoyado la implantación de la RSE ha residido en la necesidad de que hubiera un factor facilitador que favoreciera la superación de los múltiples obstáculos a los que se enfrentan las PYMES. Se han centrado en las PYMES ya que estas, además de ser el mayor tejido empresarial con un

90,95% del total de las empresas vascas, son las que mayores obstáculos experimentan a la hora de poder implantar políticas de RSE.

Según el “*Estudio sobre la responsabilidad social de las PYMES de Bizkaia*”, realizado por Ikei y la Universidad de Deusto, en 2014:

El 30,02% de las PYMES presentan un grado de intensidad bajo, tanto en el caso de la RSE interna como externa. Ese mismo estudio constata que el 21,01% de las PYMES vizcaínas posee una baja participación en actividades RSE interna pero sin embargo, a nivel externo, su implicación es más significativa. Por el contrario, el 27,02% actúa de forma inversa, mostrando una baja intensidad de las actividades externas, frente a una positiva participación en las internas. Finalmente, se observa que un 21,05% de las PYMES de Bizkaia muestran una implicación media-alta tanto en actividades internas como externas de RSE, situándose así en una línea de avance hacia el modelo de empresas socialmente responsables. Este grupo más activo aumenta hasta un 43% entre las empresas medianas.

Tabla 3: Grado de intensidad de las actividades RSE externas e internas.

| GRADO DE INTENSIDAD | | |
|----------------------------|--------------------|-------------------|
| RSE EXTERNA | RSE INTERNA | |
| | NADA+BAJO | MEDIO+ALTO |
| NADA+BAJO | 30,02% | 27,02% |
| MEDIO+ALTO | 21,01% | 21,05% |

Fuente: Ikei y la Universidad de Deusto.

La RSE se desarrolla tanto en el ámbito externo como en el interno. La RSE externase refiere a las relaciones de la empresa con interlocutores externos y su entorno social y medioambiental, en sentido amplio: la comunidad, los interlocutores públicos, las organizaciones no gubernamentales, las entidades de interés social, los consumidores etc. Habitualmente se materializa en el apoyo y/o implicación de la empresa en actividades de contenido social, cultural, deportivo, etc.

La RSE interna, contempla el interior de la empresa desde la perspectiva del interés social, más allá de la mera rentabilidad empresarial. En ese sentido, presta atención a los aspectos sociales de la propia actividad de la empresa. Por lo tanto, tiene que ver con cuestiones clave de la gestión empresarial como los recursos humanos, la salud y la seguridad laboral, la formación, la conciliación, estilos de liderazgo, etc.

1.3. Definición de conciliación Vida Laboral, Familiar y Personal

Según Meil, (2005), el problema de la conciliación es complejo porque varía considerablemente según las circunstancias laborales, personales y familiares, así como en función de los recursos de los que se dispone para hacer frente a las demandas cruzadas de tiempo por parte del trabajo y de la vida personal.

Son muchos los factores que han incidido en la necesidad de abordar la conciliación en el momento actual. Se trata de factores que se están condicionando unos a otros desde el ámbito laboral, social, económico y político. Entre ellos podemos destacar:

- (1) Los cambios demográficos y el consecuente envejecimiento de la población demuestran que cada vez será necesario más tiempo para los cuidados de familiares mayores
- (2) El tiempo de lo doméstico ha estado y sigue estando supeditado al tiempo público, que es el que regula y organiza a toda la sociedad.
- (3) La participación de las mujeres en el mercado laboral es incompleta, inacabada y está teniendo lugar bajo el sello de la desigualdad.
- (4) Mujeres y hombres ven limitadas sus biografías a los tiempos que les son asignados según sexo.
- (5) El análisis de los usos del tiempo manifiesta desigualdades en todo el mundo. Las mujeres tienden a tener menos tiempo libre por lo que hay autores como Arrigada (2010) que les definen como “pobres en tiempo”.
- (6) El tiempo comprende dimensiones subjetivas más allá de la medición objetiva, que determina las distintas formas de experimentar y valorar la vida.

(7) Los actuales cambios precisan superar la división sexual del trabajo y los tiempos orientados a la producción y reproducción.

(8) El reparto de las responsabilidades familiares es imprescindible pero no suficiente.

Olena Stepanova (2012) realizó un análisis de las diferentes definiciones que se han dado a la conciliación o *Work-Life Balance*, en inglés. Y es que, a pesar de la existencia de numerosas investigaciones sobre los diversos aspectos de conciliación, todavía no existe una conceptualización aceptada de la conciliación trabajo-vida persona (Stepanova, 2012). En la siguiente tabla, resumimos el análisis conceptual realizado por Stepanova.

Tabla 4: *Definiciones de Work-Life Balance.*

| DEFINICIONES WORK-LIFE BALANCE | | |
|---------------------------------------|---------------------------|--|
| AÑO | AUTOR | DEFINICIONES EN INGLÉS |
| 1995 | Kofodimos | <i>Work-life balance is “a satisfying, healthy, and productive life that includes work, play, and love...” (p.xiii)</i> |
| 1996 | Marcks & MacDermid | <i>Role balance is “the tendency to become fully engaged in the performance of every role in one’s total role system, to approach every typical role and role partner with an attitude of attentiveness and care. Put differently, it is the practice of that even-handed alertness known sometimes as ” (p.421)</i> |
| 2000 | Kirchmeyer | <i>Living a balanced life is “achieving satisfying experiences in all life domains, and to do so requires personal resources such as energy, time, and commitment to be well distributed across domains” (p.81)</i> |
| 2000 | Clark | <i>Work-life balance is satisfaction and good functioning at work and at home with a minimum of role conflict</i> |
| 2002 | Rapoport et al. | <i>Propose “work-personal life integration” instead of balance to encompass different parts of life and their integration depends on one’s priorities, which not necessarily need to demand equal amount of personal resources.</i> |
| 2003 | Greenhaus, Collins & Shaw | <i>Work-life balance: “the extent to which an individual is equally engaged in – an equally satisfied with – his or her work role and family role.” (p.513.) Propose 3 components of work-life balance: 1. Time balance. 2. Involvement balance. 3. Satisfaction balance.</i> |
| 2003 | Frone | <i>Low levels of conflict and high levels of inter-role facilitation represents work-family balance.</i> |
| 2006 | Greenhaus & Allen | <i>Define work-life balance as the extent to which an individual’s effectiveness and satisfaction in work and family roles are compatible with the individual’s life-role priorities at a given point in time.</i> |
| 2007 | Grzywacz & Carlson | <i>“...as accomplishment of role-related expectations that are negotiated and shared between an individual and his/her role partners in the work and family domains.” (p.459)</i> |
| 2007 | Fleetwood | <i>Work-life balance is about people having a measure of control over when, where and how they work.</i> |
| 2008 | Kalliath & Brough | <i>“Work-life balance is the individual perception that work and non-work activities are compatible and promote growth in accordance with an individual’s current life priorities” (p.326)</i> |
| 2008 | Voydanoff | <i>“Work-life balance is the global assessment that work family resources are sufficient to meet work and family demands such that participation is effective in both domains.” (p.48)</i> |

De las definiciones recogidas por Stepanova, hemos considerado las más interesantes para nuestra investigación, las definiciones pertenecientes a la teoría de enriquecimiento, donde incluyen el eje personal del individuo, y le otorgan poder para el cambio y para la adaptación según su momento vital, según los roles que desempeña. En concreto las definiciones desarrolladas por Greenhaus, & Allen (2006) y la de Kalliath & Brough (2008).

La literatura sobre conciliación de la vida laboral, familiar y personal, ha estado dominada por las teorías de conflicto (Barnett, 1998; Haas, 1999). Estas teorías proponen que dado que tenemos tiempo y energía limitada, las personas que participan en diferentes roles inevitablemente experimentarán conflicto y estrés que afectará su calidad de vida (Greenhouse & Powell, 2006). Entendemos por conflicto de roles: “cuando simultáneamente ocurre dos (o más) set de presiones, de forma que la conformidad con uno hace más compleja la conformidad con el otro” (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964:19). Existe conflicto entre trabajo, familia y vida personal cuando los tres dominios compiten por el tiempo, energía y atención del individuo (Small & Riley, 1990). Cuando no nos preocupamos de encontrar elementos que integren la vida familiar, laboral y personal, se desarrollan conflictos entre estas dimensiones de la persona. Un importante número de estudios han demostrado las consecuencias que tiene este tipo de conflicto tanto para la persona como para las organizaciones, tales como: estrés (Allen et al., 2000), insatisfacción laboral (Kossek & Ozeki, 1998), disminución del desempeño, compromiso y rotación (Kossek & Ozeki, 1999).

Frente a las teorías de conflicto han nacido las teorías de enriquecimiento. Estas, impulsadas por Marks (1977) y Sieber (1974) proponen que las ventajas de tener diferentes roles en nuestras vidas superan las desventajas. Varios estudios demuestran cómo trabajo, familia y vida personal se enriquecen mutuamente. En el estudio de Grzywacz and Bass (2003) encontraron que altos niveles de facilitadores entre trabajo, familia y vida personal estaban asociados a menores niveles de riesgo de depresión y menos probabilidades de problemas alcohólicos. Los facilitadores de trabajo, familia y vida personal son aquellos a través de los cuales el compromiso en uno de los dominios, mejora el rendimiento en otro dominio de la vida (Grzywacz, 2002). En el ámbito de la empresa, existen estudios que demuestran como el enriquecimiento de vida laboral, familiar y personal reduce las intenciones de dejar la empresa (Balmforth & Gardner,

2006). Los estudios sobre enriquecimiento trabajo, familia y vida personal, han destacado la importancia que tienen la familia en el desarrollo de una personas (Kanter, 1977). Por ejemplo, en el estudio sobre competencias directivas se ha demostrado que la interacción social entre los distintos miembros de una familia es fundamental en el desarrollo de competencias para el mundo laboral (Chinchilla & Moragas, 2007; Debeljuh, Destéfano, 2013).

Los estudios han distinguido diferentes fuentes de enriquecimiento entre trabajo y familia (Greenhaus & Powell, 2006):

1) El efecto aditivo: uno de los principales efectos de tener múltiples roles es el efecto aditivo que tiene sobre el bienestar de un individuo el tener diferentes experiencias positivas en los ámbitos de trabajo, familia y vida personal. Se ha demostrado que la satisfacción en los ámbitos de familia y trabajo tiene un efecto aditivo en la felicidad de los individuos, por ejemplo Rice, Frone y McFarlin (1992) explicaron que las personas que están satisfechas con sus roles familiares, personales y laborales experimentan un grado de bienestar mayor a las personas que solamente desarrollan uno de esos roles.

2) El efecto amortiguador: otro efecto positivo que se ha encontrado de tener múltiples roles es el efecto amortiguador que uno de los roles tiene sobre el otro. Individuos que tienen más de un rol pueden compensar el fracaso en uno de los roles por la gratificación obtenida en el otro rol (Sieber, 1974). Una persona que tiene múltiples roles sociales puede amortiguar de mejor manera los problemas en un determinado rol.

3) El efecto de transferencia: uno de los principales efectos positivos de participar en múltiples roles es el de la transferencia de habilidades adquiridas en un rol que se traspasan a otro rol. Por ejemplo Sieber (1974) sugiere que los recursos adquiridos en un rol obtenidos como consecuencia de las relaciones interpersonales pueden ser reinvertidos en otro rol. Sieber incluye recursos tales como: conexiones, recomendaciones e incluso el desarrollo de la personalidad a causa de participar en diversos roles. Asociado al efecto de transferencia Hanson, Colton y Hammer (2004) proponen que existe un enriquecimiento instrumental de los diferentes roles, donde habilidades, competencias y valores se pueden traspasar de un rol a otro. Por ejemplo, respetar las diferencias individuales (Ruderman et al., 2002), aprender a confiar (Crouter, 1984) son valores que se pueden aprender en diferentes experiencias laborales,

familiares y personales. También la información adquirida para desarrollar el capital social de un rol, puede ser utilizada en otro rol (Greenhouse & Powell, 2006).

Es importante distinguir que los efectos de enriquecimiento ocurren en ambas direcciones. Esto significa que existe un enriquecimiento desde la familia al trabajo y del trabajo a la familia, de la familia a la vida personal y de la vida personal a la familia, del trabajo a la vida personal y de la vida personal al trabajo.

Un aspecto importante sobre la satisfacción trabajo, familia y vida personal y especialmente sobre la percepción de enriquecimiento de estos diferentes dominios es la percepción de los empleados sobre apoyos informales de la organización, tales como el apoyo de los supervisores en temas de trabajo, familia y vida personal (Hammer et al., 2009; Thomas & Ganster, 1995).

En la misma línea, Nuria Chinchilla (2007) habla de la relación entre los diferentes ámbitos de la vida, el personal, profesional, familiar y social, para referirse a la conciliación. Para ella, una persona sabe conciliar una vida personal, familiar, social y profesional si funciona de modo global, no fragmentada y aislándose de los distintos ámbitos afirmando: “Sólo en la medida en que la persona esté equilibrada, podremos tener familias, empresas y sociedades equilibradas y sanas, y por tanto productivas y fructíferas”. Pese a lo anterior, la concepción de la conciliación de forma holística, Conciliación vida laboral-familiar-personal, integrada la perspectiva del eje personal, con una visión psicológica del mismo, está poco documentada. (Stepanova, 2012).

1.4. Políticas de Conciliación Actuales

Encontrar el equilibrio adecuado entre las distintas esferas de la vida de un individuo, especialmente en el caso de vida laboral, familiar y personal, requiere una serie de medidas y la buena cooperación de todas las partes interesadas: personal de la empresa, dirección, sindicatos, comunidades locales y el propio Estado (Tomazevic, 2014).

Al mismo tiempo, todas las partes involucradas se benefician de las buenas prácticas de conciliación de vida laboral y personal. Las empresas se benefician con una contratación más fácil, mayor fidelidad del personal y la prestación de servicios más sencilla; la economía del país se beneficia al tener más personas en disposición de

trabajar y por tanto, aprovechando sus capacidades y experiencia; los progenitores y cuidadores porque pueden pasar más tiempo de calidad con sus familias al mismo tiempo que aportan recursos al hogar a través de su trabajo y el mercado laboral en general porque son más capaces de conciliar el trabajo con otros aspectos de sus vidas (Lazar et al., 2010).

Como se ha observado, hay diversos ámbitos complementarios que afectan y se ven afectados por las políticas de conciliación. Así, Albert et al. (2010) distinguen tres ámbitos. El primer ámbito compete directamente al Estado (la provisión o dotación de servicios de cuidados a niños y a personas dependientes; la regulación y la financiación del sistema de permisos parentales remunerados; la regulación de las excedencias y reducciones de jornada por cuidado de hijos pequeños u otras personas dependientes, etc.). El segundo ámbito es el de las políticas de conciliación que aplican las propias empresas y organizaciones. Estas pueden facilitar la conciliación a través de una amplia gama de medidas, que se citarán más adelante, así como a través del fomento de una cultura corporativa favorable a las políticas de conciliación.

Finalmente, el tercero, es en gran medida responsabilidad de la sociedad en su conjunto, y tiene que ver con el cambio gradual hacia un sistema de horarios de trabajo más racional, que permita liberar más horas diarias para la vida personal de las personas trabajadoras sin que ello vaya en menoscabo del tiempo efectivo que dedican al trabajo. Estos tres ámbitos descritos por Albert et al. (2010) afectan a la conciliación vida laboral-familiar-personal, pero no solo dependen de las instituciones públicas y privadas sino también de la sociedad en su conjunto y de cada persona. A continuación procedemos a explicar cada ámbito con mayor detenimiento.

Ámbito Estatal

La incorporación de la mujer al mercado laboral, el hecho de que los dos miembros de la pareja trabajen fuera de casa y el aumento de familias monoparentales hace que sea necesario que cada persona trabajadora asuma más responsabilidades fuera del trabajo para lo que es preciso tratar de lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal y familiar. En efecto, al incorporarse las mujeres al mercado laboral, parte de la labor que realizaban cuando no trabajaban fuera de casa frecuentemente sigue siendo considerada “su labor” y las madres trabajadoras tienden a sentir que deben

hacer malabarismos para compatibilizar el cuidado de los hijos con su horario de trabajo y las responsabilidades del hogar. Esto supone una elevada dificultad para alcanzar el equilibrio entre vida laboral y familiar lo que, en ocasiones, fuerza a estas mujeres a trabajar a tiempo parcial (con la correspondiente merma salarial) o a dejar sus puestos de trabajo para cuidar a sus descendientes. Esto, que obviamente repercute negativamente sobre las mujeres afectadas, también influye negativamente sobre el desarrollo económico de los países al reducirse el número de personas trabajando o con intención de trabajar. En ese sentido, tal y como afirma Chalawadi (2014) los gobiernos deben desarrollar políticas favorables a la conciliación porque ayudarán a reducir la pobreza y mejorarán la equidad entre mujeres y hombres.

Efectivamente, la labor del Estado en facilitar y sensibilizar sobre la conciliación es muy importante y la administración española lo está intentando. Prueba de ello es el resultado del estudio de Pasamar y Valle (2013) sobre 146 empresas privadas españolas de diferentes sectores en el que se demostró la existencia de presiones por parte de la Administración pública en las empresas analizadas para fomentar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, incluso en los recientes años de situaciones económicas difíciles en los que cabría pensar que se ha sido más laxo en esa materia.

Gregory et al. (2013) analizaron las medidas de conciliación desarrolladas desde el inicio de la crisis en 2007, e identificar que éstas se centraron fundamentalmente en las medidas para los progenitores, en el empleo flexible y en su relación con el conflicto trabajo-familia. La crisis económica y la austeridad a la que ha abocado, especialmente en los países del Sur de Europa, han dado lugar a una variedad de cambios en el mercado laboral y respuestas políticas en diferentes contextos nacionales. En estos años, han surgido dudas acerca de qué tipo de política promueve mejor el equilibrio entre la vida laboral y personal de las personas trabajadoras y autores como Gregory et al. (2013) han abogado por el apoyo legislativo como herramienta para abordar desigualdades estructurales.

Dada la importancia de la legislación para abordar las desigualdades estructurales, a continuación se resumen las principales medidas que se han llevado en Europa en general y en España en particular entre 1997 y 2010, (Campillo, 2013).

Tabla 5: Principales medidas europeas de conciliación, 1997-2010.

| PRINCIPALES MEDIDAS EUROPEAS DE CONCILIACIÓN 1997-2010 | |
|---|---|
| AÑO | MEDIDA |
| 1996 | IV Programa Comunitario de Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres (1996-2000). |
| 1997 | Resolución 15/12/97 del Consejo, de 15 de diciembre de 1997, que aprueba las Directrices para el empleo en 1998. |
| 1999 | Directiva 99/70/CE del Consejo, de 28 de junio de 1999, relativa al acuerdo marco sobre el trabajo de duración determinada. |
| 2001 | V Programa Comunitario de Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres (2001-2006). |
| 2002 | Conclusiones de la Presidencia, Consejo Europeo Barcelona, 15 y 16 de marzo de 2002. Directiva 2002/73/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de septiembre de 2002, que modifica la Directiva 76/207/CEE del Consejo relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo. |
| 2003 | Decisión del Consejo (2003/578/CE), de 22 de julio de 2003, relativa a las Directrices para las políticas de empleo de los Estados miembros. |
| 2005 | Decisión del Consejo (2005/600/CE), de 12 julio de 2005, relativa a las Directrices para las políticas de empleo de los Estados miembros. |
| 2006 | Plan de Trabajo para la igualdad de mujeres y hombres (2006-2010). Directiva 2006/54/CE, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación. |
| 2007 | Carta de Derechos Fundamentales-Tratado de Lisboa (2007). |
| 2008 | Decisión del Consejo (2008/618/CE), de 15 de julio de 2008, relativa a las orientaciones para las políticas de empleo de los Estados miembros. |
| 2010 | Directiva 2010/18/UE del Consejo, de 8 de marzo de 2010, por la que se aplica el Acuerdo marco revisado sobre el permiso parental. |

Fuente: Campillo, 2013.

Tabla 6: Principales medidas españolas de conciliación, 1997-2010.

| PRINCIPALES MEDIDAS ESPAÑOLAS DE CONCILIACIÓN 1997-2010 | |
|---|---|
| AÑO | MEDIDA |
| 1998 | Real Decreto-Ley 15/1998, de 27 de noviembre, de medidas urgentes para la mejora del mercado de trabajo en relación con el trabajo a tiempo parcial y el fomento de su estabilidad. |
| 1999 | Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. |
| 2000 | Real Decreto-ley 1/2000, de 14 de enero, sobre determinadas medidas de mejora de la protección familiar de la Seguridad Social. |
| 2002 | Ley 46/2002, de 18 de diciembre, de reforma parcial del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. |
| 2006 | Plan Concilia, desde enero 2006. Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia. |
| 2007 | Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Ley 35/2007, de 15 de noviembre, por la que se establece la deducción por nacimiento o adopción en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y la prestación económica de pago único de la Seguridad Social por nacimiento o adopción. |
| 2008 | Plan Educa3, 2008-2012. |

Fuente: Campillo, 2013.

Pese a la evolución teórica positiva, la crisis económica de los últimos años ha hecho que España, con una de las más altas tasas de desempleo en Europa, se esté enfrentando a una creciente divergencia entre los derechos de conciliación previstos en la legislación nacional y la falta de aplicación sobre el terreno. Esta situación hace que las personas trabajadoras actúen con moderación en la demanda de los derechos previstos en la legislación anterior por temor a perder sus puestos de trabajo (Benería y Martínez-Iglesias, 2012).

Se observa por tanto, que las leyes son insuficientes. Indudablemente, la ley de Conciliación de 1999 y la de Igualdad del año 2007 enmarcan toda una época. En este tiempo se ha demostrado que sin sensibilización y formación, las leyes no son capaces

de cambiar nada, aunque sin duda ayudan (León, 2010). Por ello, se apuesta por la legislación pero también por sensibilización y formación en temas de conciliación.

Efectivamente, la legislación sola no es suficiente. En esta línea, Ilkkaracan (2012), tras el estudio de las políticas públicas con respecto a la conciliación en siete países de la OCDE, subraya la importancia de un enfoque integrado para el desarrollo tanto de las políticas de conciliación entre vida laboral, familiar y personal como con la existencia de servicios de atención a personas dependientes y si estos servicios están subvencionados. Dentro de las políticas de conciliación relacionadas con la disponibilidad de tiempo, se encontrarían medidas como la licencia por cuidado de personas dependientes o la distribución de estas licencias por género y por horas de trabajo.

En su estudio acerca de la situación en España, Ilkkaracan (2012) destaca que la conciliación como cuestión de política pública en nuestro país es un fenómeno relativamente reciente. De hecho, Benería y Martínez-Iglesias (2010) muestran que el impulso para el cambio provino de diversas fuerzas entre las que destacaba la pertenencia de España a la UE que impulsó un fuerte crecimiento económico que precisaba de mujeres en el mercado laboral. Así, la tasa de participación de las mujeres se incrementó del 30% a finales de 1980 a superar el 50% en el año 2010.

Otros factores que influyeron sobre la necesidad de legislar en materia de conciliación fueron la tasa de disminución de la fertilidad (1,39 en España frente a la media de 1,59 en la UE) y la obligación de adaptarse la normativa de la UE respecto a la igualdad de género.

La adopción de la ley para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras fue un avance destacable que amplió los derechos vinculados a la atención como la paternidad o el cuidado de otros familiares dependientes; favoreció un régimen flexible de horas de trabajo para facilitar las obligaciones de cuidado; y redujo las primas de la Seguridad Social para empresas que ofrecieran diferentes formas de conciliación a su personal. Esta ley, en palabras de Benería y Martínez-Iglesias (2010) también ayudó a iniciar un debate público sobre diferentes dimensiones de la cuestión como la provisión de servicios públicos de guardería o la transformación de actitudes culturales. Así, en la década de 1980, las encuestas a nivel nacional mostraban que el

40% de la población española estaba en contra de la participación de mujeres casadas en el mercado laboral y veinte años más tarde, sólo el 17% consideraba que la principal responsabilidad de una mujer era el trabajo doméstico.

De la misma forma, Cegarra-Leiva et al. (2012) también recomiendan a las instituciones públicas que no centren sus esfuerzos solo en el fomento de políticas formales de conciliación, como el incremento de la licencia por maternidad y los incentivos fiscales, sino que también sensibilicen con información y formación a quienes ostentan la dirección de las empresas para que se conciencien sobre la necesidad de cambiar la cultura empresarial en pro del apoyo a la conciliación para mejorar sus propios resultados empresariales. Esta es una sugerencia importante teniendo en cuenta que el nivel de cultura española con respecto a la conciliación es reducida con respecto a otros países (Crompton y Lyonette, y Maldonado y Pages, 2007).

Para analizar la situación de la conciliación en nuestro país, el Instituto Internacional de Ciencias Políticas (institución de ámbito académico y científico formada por una red internacional de expertos en diversos ámbitos y que tiene por objetivo generar ideas y conocimiento que permita inspirar y desarrollar nueva forma de hacer Política basada en la justicia, la ética, la transparencia, la igualdad y la participación de los ciudadanos) redactó el *Segundo Estudio sobre Situación de la Conciliación en España, 2015*. En este interesante informe se constata que las medidas para armonizar vida privada y laboral, perjudican social y económicamente a la mujer y la alejan del mundo del trabajo. Efectivamente, la mayoría de las medidas tomadas actualmente en el mundo laboral para favorecer la conciliación entre vida privada y trabajo, están relacionadas con el derecho a reducir la jornada laboral por el cuidado de hijos o dependientes, permisos maternales de mayor duración, excedencias por el cuidado de familiar, etc. No obstante, estos derechos han sido solicitados y disfrutados en su mayoría por mujeres, lo que ha conducido a relacionar la conciliación de la vida familiar y laboral con el tema de la mujer y la protección a la maternidad. Esta relación ha supuesto un alejamiento aún mayor de la mujer del mundo laboral, perjudicándola gravemente a nivel social y económico, y propiciando una desigualdad notoria frente al nivel adquisitivo del que disfruta el sexo masculino.

Se hace preciso por tanto, sensibilizar sobre las ventajas de la conciliación para las personas y para las empresas ya que el derecho a la conciliación no puede ni debe estar

restringido a las madres con hijos. Esto es así porque, tal y como afirman Gregory y Milner (2011) tras un análisis de la adopción de políticas de conciliación por parte de padres (hombres) en Francia y Reino Unido, los padres tienden a usar medidas de conciliación para pasar tiempo con sus familias cuando sienten que legalmente tienen derecho a hacerlo (como el derecho a la licencia por paternidad) o cuando las medidas ofrecen flexibilidad independientemente del género (como reducción del tiempo de trabajo u horario flexible). Las implicaciones de este estudio son que las políticas funcionan mejor cuando otorgan a los padres derechos como el de paternidad o derechos universales (como reducción de la jornada laboral o tiempo de trabajo flexible). Sin embargo, cuando las medidas están relacionadas con el cuidado de los descendientes, como las normas sociales y expectativas sobre lo que debe hacer cada persona tienden a vincular esas medidas con derechos de las madres, los padres tienden a adoptarlas en menor medida pese a que la evidencia tanto en Francia como el Reino Unido muestra que los padres desean una mayor flexibilidad para poder equilibrar el trabajo con sus compromisos familiares (Gregory y Milner, 2011). Esto es una prueba de que las políticas tanto a nivel nacional como empresarial influyen, y mucho, en el mayor o menor acceso a medidas de conciliación.

Pero la conciliación no tiene que ser solo de vida laboral y familiar. Todas las personas, independientemente si tienen familia o no, necesitan conciliar su vida laboral con la personal. Así, Waumsley et al. (2011) analizaron los problemas de conciliación de personas sin descendientes y constataron que quienes gozan de descendencia suelen tener una angustia más psicológica en caso de problemas de conciliación pero ambos grupos la quieren y necesitan. En ese sentido, apoyaban que uno de los objetivos de la campaña de conciliación de vida laboral y personal del gobierno británico fuera precisamente fomentar la conciliación para todos, independientemente de su situación personal.

Ámbito empresarial

En lo referente a las políticas de conciliación llevadas en las empresas, en diferentes estudios constatan que no se ha avanzado demasiado en conciliación de vida laboral y familiar. Así, Consuelo León (2010), coautora del Informe Diez años de Conciliación en España, afirma que en el periodo de bonanza económica la flexibilidad horaria, los permisos y el teletrabajo apenas crecieron. Las grandes empresas, especialmente en el

sector servicios, tienen programas flexibles. Por su parte, las PYMES, especialmente las gestionadas por mujeres, son bastante flexibles. El problema, como siempre, está en el necesario cambio de mentalidad en los niveles directivos: la resistencia al cambio (León, 2010).

Además, una cosa son los programas y otra, la realidad. Así, hay que diferenciar tener programas de las empresas encaminados a facilitar la conciliación de su uso real entre el personal empleado. Pasamar (2015) analizó en 146 empresas privadas españolas por qué algunas empresas ofrecen beneficios formales encaminados a favorecer la conciliación que no son utilizados por las personas empleadas y llegó a la conclusión de que tanto la proporción de mujeres empleadas en la organización como la existencia de una cultura encaminada a favorecer la conciliación entre vida laboral y personal moderaban la relación entre la disponibilidad y el uso. En este sentido, constató que la flexibilización de las condiciones de trabajo dirigidas a todo el personal de la empresa y no sólo a las mujeres con responsabilidades familiares, favorecía el equilibrio entre vida personal y laboral de todas las personas, independientemente de sus responsabilidades.

Pero lograr cambiar la mentalidad de la dirección ante la flexibilidad horaria, diferentes fórmulas de contratación u otras medidas de conciliación, no es fácil. Una forma de argumentarlo es demostrando que la conciliación puede beneficiar los resultados de las empresas, lo cual es siempre importante pero más en momentos de crisis. Así en un estudio basado en la situación de Gran Bretaña y el sureste de Europa, Chatrakul et al. (2015) consideraron que parte del reto principal de las personas responsables de los departamentos de recursos humanos, era convencer a la alta dirección de la necesidad de acuerdos de trabajo flexibles que fueran buenos para los negocios como una buena manera de gestionar la recesión y austeridad, al suponer, algunas de las medidas de conciliación, un ahorro económico para la empresa.

En la misma línea de analizar el impacto de las medidas de conciliación sobre los resultados de las empresas, Cegarra-Leiva et al. (2012) estudiaron 229 pymes de la industria del metal en España. Estos autores identificaron una relación significativa entre la disponibilidad de diversas prácticas de conciliación como horas flexibles, facilidad de excedencias y flexibilidad espacial para el personal con la mejora de los resultados empresariales y un efecto indirecto sobre su desempeño mediante el aumento

de la cultura de apoyo a la conciliación. Esto les hacía proponer a las empresas interesadas en la mejora de sus resultados que introdujeran prácticas de conciliación.

Además de reducir gastos, Benito-Osorio et al. (2014) demostraron los efectos positivos de las políticas de conciliación en el rendimiento de la empresa evaluando una muestra de empresas que cotizan en el IBEX-35. De sus resultados y de los Bloom et al. (2011) y Yamamoto y Matsuura (2012), se deduce que disponer de políticas de conciliación de la vida laboral beneficia a la empresa porque favorece la retención del talento, el mayor compromiso del personal así como un impacto positivo en la productividad, los costos y los resultados empresariales. Una forma de facilitar la conciliación es, el teletrabajo que al mismo tiempo, en determinados casos, mejora la eficacia del trabajo y el bienestar (Grant et al, 2013) .En efecto, facilitar el trabajo desde casa supone ahorros importantes a la empresa. En estos casos, muchos gastos (como arrendamiento de locales, consumo energético o dietas) se pueden reducir de forma importante. La idea de partida es que se puede lograr el equilibrio deseado si las personas cuentan con esquemas de trabajo más flexibles y realizar su trabajo desde casa es un buen ejemplo de ello. En este sentido, hay otros problemas como el gran reto de motivar al personal que no está físicamente en la empresa.

El lema "vivir para trabajar" está ya obsoleto. El trabajo ya no es considerado el "centro" de la vida de las personas sino que hoy en día, las personas, además de trabajar, realizan varias funciones en un equilibrio mutuo. Cada vez más personas no quieren sentir la presión de trabajo después finalizarlo, especialmente las que pertenecen a las generaciones más jóvenes (Krasulja et al., 2015) y en ese sentido, las empresas se tienen que plantear cambios culturales para hacer frente a los cambios de mentalidad de las personas que trabajan allí.

Sociedad en su conjunto

El tercer ámbito de las políticas de conciliación mencionado por Albert et al (2010), es la sociedad en su conjunto y la forma en que se está actuando para lograr el cambio de mentalidad necesario.

En este sentido, distintas administraciones públicas han desarrollado manuales divulgativos, en los que se hace referencia a que

“se requieren nuevas formas de organización social y nuevos paradigmas de relación, a nivel individual y a nivel colectivo: ética del cuidado, responsabilidad individual, responsabilidad social de las empresas.

Conciliar, implica hacer compatibles los espacios o esferas de la vida que aparentemente, no tienen comunicación o son opuestos. Va más allá del reparto de responsabilidades porque ambas funciones –la productiva y la reproductiva-, espacios – público y privado- son interdependientes”.

No hemos encontrado un elemento integrador de movimiento social estructurado. En resumen, hemos podido conocer que la disponibilidad de las políticas de conciliación no ha sido suficiente para armonizar varios aspectos de la vida de los empleados (Shellenbarger, 1992), ya que las políticas por sí solas, no cambian las normas y valores organizativos existentes que afectan el uso de dichas políticas y la sensibilización hacia ellas.

En diferentes estudios, se ha propuesto trabajar de cara a un futuro próximo, el concepto de corresponsabilidad familiar y la gestión del tiempo personal, en aras de la mejor productividad por persona empleada. Al mismo tiempo, se apuesta por abordar la conciliación, tanto en los niveles educativos de la escuela como en la universidad, así como cambiar algunos estereotipos en los medios de comunicación (Ayuntamiento Madrid, 2007-2009; Ayuntamiento Alcorcón, 2005).

Si la conciliación es considerada un tema de mujeres, es muy difícil que los hombres traten de ejercer su derecho a conciliar. Efectivamente, las políticas y programas de conciliación de las empresas permiten que el personal tenga mayor control sobre cómo, cuándo y dónde trabajar, pero estos programas son a menudo infrutilizados, sobre todo por parte de los varones y de quienes quieren prosperar en la empresa. Para averiguar las razones de esto, McDonald et al. (2005) vinculan tres áreas relacionadas de la literatura: la asociación entre las políticas de conciliación y los resultados de la persona/empresa; las explicaciones por las que se aprovechan pocas posibilidades de conciliar en muchas organizaciones; y estudios preliminares que han analizado la relación de la cultura empresarial con las políticas de conciliación. Sus resultados sugieren que las siguientes cinco dimensiones son las causantes de esa reducida utilización de las medidas de conciliación: falta de apoyo de la dirección para conciliar; percepción de consecuencias negativas para la carrera profesional; expectativas de la

empresa en cuanto a tiempo de presencia; consideración de que esas medidas son para mujeres y percepción de injusticia por parte de personal sin responsabilidades fuera del trabajo. Una vez más, se hace necesario un cambio de mentalidad al respecto.

Dentro de ese cambio de mentalidad, para obtener una mayor flexibilidad y control sobre su trabajo y obligaciones personales, algunas mujeres comienzan su propio negocio. De esta manera, no solo se autoemplean sino que también contribuyen a la creación de empleo, la innovación y el desarrollo económico del país con estas actividades emprendedoras (Agarwal y Lenka, 2015).

Pero aunque a veces se vincule la conciliación con las mujeres, no son estas las únicas que necesitan conciliar. Tanto mujeres como hombres deben poder conciliar sus vidas personales, laborales y familiares y ellos también sufren de problemas de conciliación con el agravante de que sienten frecuentemente que se les cuestiona por querer conciliar tanto en su trabajo como en su entorno personal (Evans et al., 2013; Hughes & Bozionelos, 2007) aunque lo necesitan para su bienestar psicológico, incluso en el caso de los hombres directivos y profesionales (Burke, 2010).

Efectivamente, tanto ellos como ellas saben que el logro de un equilibrio entre la vida personal y laboral es tanto física como psicológicamente necesaria para estar satisfecho con uno mismo, sentirse bien e incluso para lograr el éxito profesional (Fenwick y Tausig, 2001).

Se puede afirmar que un individuo tiene éxito en la vida cuando sus objetivos y su tiempo se equilibran adecuadamente entre el trabajo y la vida familiar. Si ese equilibrio no se da, frecuentemente se produce un estrés psicológico que conlleva una baja productividad (Madipelli et al., 2013). En los últimos años, las expectativas de las personas trabajadoras sobre la necesidad de bienes materiales han crecido a pasos agigantados lo cual les obliga a trabajar más y consecuentemente, a no tener demasiado equilibrio en sus vidas. No todas las personas perciben este desequilibrio de la misma forma. Así, un estudio realizado por Madipelli et al. (2013) descubrió que las mujeres trabajadoras son mejores para hacer frente a sus nuevas funciones, que los empleados masculinos porque ellas son buenas en la gestión de sus responsabilidades domésticas y profesionales. De la misma forma, las personas jóvenes equilibran mejor su vida personal y laboral que las mayores. Esta diferencia en conciliación entre personas

jóvenes y no tan jóvenes también puede ser debida a que aún no tienen descendientes ya que la experiencia, los ingresos, y el número y edad de los niños juegan un papel importante en el equilibrio entre trabajo y familia.

Pero no todos los estudios detectan esa distinta percepción entre la conciliación en función de las edades. Así, Darcy et al. (2012) analizaron cómo la conciliación se ve afectada en los distintos momentos de la vida profesional y, consecuentemente, en diferentes edades. Su investigación se realizó sobre una muestra de 729 personas empleadas en 15 organizaciones irlandesas (10 del sector privado y 5 del sector público) y se consideraron cuatro etapas de la carrera profesional, no teniendo en cuenta ni el género ni si tenían descendientes a su cargo o no. Los hallazgos de este estudio muestran que los factores que influyen sobre la necesidad de conciliar difieren en función de las distintas etapas de la carrera profesional lo que indica que la conciliación es una preocupación en todas las etapas de la carrera laboral de las personas y no solo si tienen descendientes pequeños a su cargo. Por ello, Darcy et al. (2012) insisten en la importancia de que las empresas faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de sus empleados independientemente del momento personal en que se encuentren. Ahora bien, ¿por qué es importante para la empresa facilitar esta conciliación? Como afirman Yuile et al. (2012), se han incrementado las enfermedades relacionadas con el estrés debido a las dificultades de conciliación entre vida laboral y personal y, tras una investigación sobre 1.241 hombres y mujeres, propusieron diversas prácticas de gestión para facilitar la conciliación entre vida laboral y personal de forma que convergieran el bienestar de las personas trabajadoras y la eficacia de la organización.

De esta forma, no es suficiente con diseñar políticas supuestamente beneficiosas para las personas trabajadoras sino que hay que contrastar que, efectivamente, las consideran así ya que algunas políticas pueden favorecer la conciliación y otras no, dependiendo de las necesidades o situaciones (Yuile et al., 2012). Por otra parte, hay evidencia de que los programas de conciliación incrementan la fidelidad y el compromiso con la empresa y reducen el absentismo y la rotación, con lo que facilitar la conciliación redundaría en un incremento de la productividad empresarial (Sánchez-Vidal et al., 2011; Hammonds, 1997; Solomon, 1994).

Para el logro de un impacto sostenido de las políticas organizacionales en el equilibrio trabajo-familia uno de los supuestos a la base es el referido al papel de la cultura organizacional. Clark & Farmer (1998) relacionaron el impacto de la cultura organizacional sobre la interacción trabajo-familia en 150 trabajadores con responsabilidades laborales y familiares, reportando que una cultura organizacional caracterizada por un alto grado de formalidad y jerarquía, menor autodeterminación e intimidad, presenta una relación negativa con el bienestar en general y una mayor dificultad para integrar la relación familia-trabajo (Clarck, 2000). En línea con lo anterior, se ha observado que individuos con trabajos caracterizados por la autonomía y habilidad para tomar decisiones, han manifestado mayor satisfacción y un mejor grado de ajuste en el trabajo y en el hogar (Repetti, 1987; Grzywacz & Buttler, 2005; Lapiere & Allen, 2006). Esto nos ha llevado a que las organizaciones tienen efectivamente la capacidad de proveer entornos saludables e incrementar el equilibrio entre trabajo y familia mediante políticas flexibles, participación y un alto nivel de comunicación. Clarck (2000) ha sostenido que algunas investigaciones reportan que el soporte que puede proveer la organización -particularmente por medio de los supervisores- es uno de los más importantes predictores del bienestar global del personal y con altos niveles de apoyo directivo en las organizaciones, lográndose disminuir significativamente los conflictos entre trabajo y familia.

Para finalizar este epígrafe, mencionaremos que la situación de la conciliación no es igual en todo el mundo. Así, la pregunta acerca de si, o cómo, las mujeres pueden tener un alto compromiso profesional, pareja e hijos, es debatida regularmente a todos los niveles. Para dar respuesta a esta pregunta, Seierstad y Kirton (2015) examinaron la conciliación entre trabajo y vida de políticas en altos cargos políticos y directoras en los consejos de administración de Noruega. Noruega es considerado como uno de los países líderes en igualdad de género y, teóricamente al menos, un entorno muy propicio para que las mujeres puedan combinar carrera y familia. Sin embargo, muchas de estas mujeres perciben políticas, prácticas y discursos vinculadas con la conciliación frecuentemente contradictorias y se sienten presionadas por las expectativas sociales que les presupone vivir en un país aparentemente muy igualitario.

1.5. Conciliación vida laboral familiar personal como Medida de RSE

En 1953 Bowen define a la RSE como:

“todas las obligaciones de la empresa por conseguir resultados, que sean deseables, en función de los objetivos y valores de la sociedad, más allá de las limitadas responsabilidades, que se atribuyen los directivos”.

En 1954, Drucker amplía el concepto y considera la RSE como un área clave de la dirección. En su libro *The Practice of Management*, comenta

“los ejecutivos además de cumplir su primera responsabilidad con la sociedad, que es operar beneficios, tienen que promover el bien público, contribuyendo a la estabilidad, el fortalecimiento y la armonía social”.

En las Jornadas de Economía Alternativa y Solidaria de 2005 celebradas en Bilbao, Marta Cuesta recuerda que se cree que es obligación de la empresa tener un comportamiento socialmente responsable (Frederick, 1986) o que las actividad de los negocios debería lograr beneficios sociales junto con los tradicionales económicos (García Marzá, 1997; Termes, 1995). Y es que las empresas no actúan aisladas y totalmente desconectadas de los otros ámbitos de la vida. El mercado y los beneficios no son las únicas referencias que deben tenerse en cuenta. Más que eliminar el objetivo de los beneficios, parece un planteamiento más razonable introducir otros objetivos, por ejemplo, objetivos morales, en la estructura corporativa de toma de decisiones (Donalson, 1982). Ni el mercado ni la ley agotan la expresión de lo que las sociedades esperan de las empresas y por lo tanto, no pueden ser los únicos criterios y marcos de referencia para su actuación.

El libro verde de la Comisión Europea (2001) establece como definición para la RSE, la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Desarrolla asimismo la responsabilidad social de las empresas en dos dimensiones: la interna, que contempla la gestión de recursos, dentro de la cual la conciliación vida laboral-vida personal es un factor a destacar y la externa.

Así, la Comisión Europea (2001) propone en el apartado 28 que “las medidas pertinentes podrían incluir una mayor diversidad de recursos humanos, la igualdad de

retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres y un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio” con lo cual, se aprecia claramente que la conciliación es una parte importante de la Responsabilidad Social Empresarial.

En un extenso estudio realizado por Velasco et al. (2013), se proponen las siguientes recomendaciones en el área de conciliación de vida laboral, familiar y social como parte de la responsabilidad social de la empresa:

1. Facilitar la conciliación de vida laboral, familiar, personal y social. Para ello:

- a) Ofrecer medidas de conciliación más allá del mero cumplimiento de la ley (ampliación del derecho de paternidad, maternidad, periodo de excedencia, ampliación del tiempo de reserva del puesto de trabajo para la incorporación tras un período de excedencia voluntaria, horas o días libres por razones domésticas, posibilidad de acogerse a reducciones de jornada inferiores al límite mínimo que permite la ley, etc.).
- b) Promover que el equipo directivo haga uso de las medidas de conciliación, entre otras cosas, con el objetivo de dar ejemplo.
- c) Garantizar que todo el personal, independientemente de su relación contractual, pueda beneficiarse de las medidas de conciliación.
- d) Fijar jornada de trabajo continua cuando sea posible.
- e) Realizar esfuerzos para que el personal pueda elegir el periodo vacacional que prefiera.
- f) Permitir flexibilidad en el horario de entrada y salida.
- g) Facilitar la elección del turno de trabajo cuando sea posible.
- h) Facilitar, en el caso de que se reduzca la jornada de la persona titular del puesto que dos o más personas lo compartan, permitiendo el mantenimiento de la categoría profesional del puesto con los consiguientes beneficios laborales del puesto para todas las personas que lo ostenten.

- i) Tratar de lograr una “jornada laboral comprimida” trabajando 4 días y descansando tres o mediante una fórmula más ventajosa que el 5+2.
 - j) Disponer de “bancos de horas” mediante los cuales las personas van acumulando tiempo del que podrán disponer cuando lo necesiten.
 - k) Eliminar o evitar fijar reuniones en horas cercanas a la finalización de la jornada.
 - l) Tener una política de “luces apagadas” a partir de cierta hora, para garantizar que no se premie el “presentismo” y facilitar de ese modo tanto la eficiencia, como la conciliación.
 - m) Facilitar el trabajo a distancia o teletrabajo siempre que sea posible. Para ello, se puede permitir al personal que trabaje ciertos días sin necesidad de pasar por la empresa facilitándoles los medios electrónicos necesarios (PC, Smartphone, PDA...).
 - n) Ofrecer, bien directamente o mediante terceros, servicio de guardería en la empresa o en una guardería cercana.
 - o) Ofrecer beneficios sociales como planes de pensiones, seguros de vida, seguros médicos, tickets de comida, clubs u otras ayudas materiales para la familia.
 - p) Contribuir, en la medida de lo posible, al reagrupamiento de la unidad familiar.
 - q) Otorgar ayudas económicas para gastos por cuidado de hijos e hijas y personas mayores.
2. Garantizar la cobertura de sustituciones por todas las reducciones de jornada y bajas ocasionadas por temas de conciliación.
3. Informar sobre aspectos de conciliación tanto dentro, como fuera de la empresa. Para ello.
- a) Difundir e informar a la plantilla sobre los compromisos en materia de conciliación y sobre las medidas adoptadas.

b) Ofrecer formación en materia de conciliación, gestión del tiempo o del estrés que puede ser positiva tanto para el ámbito laboral, como para el doméstico.

La legitimación social de la empresa vendrá, en definitiva, reconocida por su actividad integradora y agente principal (con presencia universal) de orientación humanística de la vida social (Lizcano, 1999).

Las investigaciones realizadas durante las últimas dos décadas han avanzado considerablemente la comprensión de la relación entre el trabajo y la vida personal, enfocándose en mayor parte en la vida familiar (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, & Brinley, 2005).

La RSE ha pasado de ser un simple concepto a configurarse como un compromiso y una forma de gestión que toda empresa, con independencia de su tamaño, debe ser capaz de entender y manejar en su quehacer cotidiano (Charitoudi, Sariannidis y Giannarakis, 2011).

Las políticas de conciliación trabajo-familia representan un indicador visible del intento de ser familiarmente responsable de una organización. Sin embargo, la disponibilidad de las políticas de conciliación no es suficiente para armonizar varios aspectos de la vida de los empleados (Shellenbarger, 1992) ya que las políticas por si solas no cambian las normas y valores organizativos existentes que afectan el uso de dichas políticas y la sensibilización hacia ellas.

Las PYMES parecen ser conscientes de la importancia de los trabajadores como un factor para estimular el aumento de la productividad (Battaglia et al., 2010). En este sentido, la inversión en los empleados, por ejemplo, la conciliación laboral familiar, puede aportar beneficios directos a la empresa (Hamann et al., 2009).

Biedma et al (2014), ha indicado que la implantación de medidas de conciliación para compatibilizar el trabajo con la familia es un capital intangible dentro de la responsabilidad social corporativa, ya que genera una mejora de la imagen social hacia el exterior. Pero, además, estas medidas de conciliación podrían implicar también un aumento del desempeño de los trabajadores. Es por ello, que la relación entre conciliación trabajo-familia y desempeño de los trabajadores resulta ser un tópico de

gran interés para las organizaciones y, por tanto, para la investigación académica en el ámbito de la gestión.

La relevancia otorgada a la alta administración en la implementación de estrategias que contemplen la ejecución de prácticas de RSE ha sido relacionada tradicionalmente con los valores personales y las creencias éticas de los directivos. En este sentido, se ha comprobado que los factores y valores determinantes de sus creencias éticas y de su comportamiento tienen aún una mayor relevancia en el caso de las PYMES. La ética del individuo y su actitud son dos cuestiones tratadas en la literatura de manera separada pero que se encuentran íntimamente ligadas. Así, una mayor ética supone una actitud positiva frente al compromiso adoptado con el entorno más cercano y frente a las responsabilidades medioambientales y sociales asumidas (Herrera et al., 2013).

La débil sensibilización hacia algunas repercusiones de la falta de conciliación entre esfera laboral y personal, y la convicción de muchos directivos de que la conciliación sería una meta deseable, pero de la cual la empresa no es responsable, chocan con el discurso ampliamente favorable hacia las políticas familiarmente responsables que los gestores proclaman. Del amplísimo número de empresas que actualmente no tienen implantada una política formal de conciliación trabajo-familia (que son 73 de cada 100) apenas el 10% está evaluando la posibilidad de diseñar e introducir en la firma este tipo de estrategias (Mañas et al., 2008).

Mañas et al. (2008) indican que uno de los resultados más interesantes reside en la falta de una actitud pro-activa de las empresas en relación con la cuestión de la conciliación, lo que está en consonancia también con estilos de liderazgo muy centrados todavía en el control y el mando, y no tanto en la formación de grupos y el trabajo colectivo por objetivos. Sin duda, la calidad directiva o la modernización de la dirección es una condición no sólo necesaria para la implantación de estas políticas, sino para mejorar los resultados de competitividad empresarial en un entorno como el actual y por extensión para la economía española en su conjunto.

Si las tensiones trabajo-esfera personal afectan al rendimiento en el trabajo y, de manera muy importante, al compromiso de mejora en el mismo (básico para llevar a cabo procesos de innovación empresarial) y deteriora el capital humano puesto al servicio de

la empresas la dicotomía ¿Vivir para trabajar o trabajar para vivir? es un falso dilema para una empresa con talento.

Para poder responder a este dilema, nos hemos basado en las conclusiones obtenidas por Chinchilla, et al. (2003), sobre la no coherencia total entre las políticas de conciliación familia-trabajo demandadas por los trabajadores y trabajadoras, con aquellas puestas en ejecución por las empresas. Existen dos enfoques no deseados en las políticas que intentan conciliar las necesidades familiares y laborales: uno, empresarial paternalista, que se entromete en la vida privada de los empleados y otro mecanicista donde prima el interés y los resultados para la empresa. Chinchilla, Poelmans y León, sugieren una tercera alternativa sustentada en la responsabilidad social de la empresa y en los compromisos recíprocos –deberes y derechos- que la empresa mantiene con sus empleados. La puesta en marcha de ese tipo de políticas requiere de una toma de conciencia sobre la necesidad de este tipo de políticas y de un compromiso y voluntad política de los diversos actores involucrados –empresa, Estado y trabajadores- para establecer de manera óptima el desarrollo e implementación de esas medidas y buenas prácticas. Dado que los actores sociales involucrados no tienen el mismo poder en la negociación, por tanto, se requiere el apoyo fundamental del Estado y sus mecanismos de fiscalización para hacer cumplir las normativas existentes respecto de la conciliación familia y trabajo.

Para empezar con la toma de conciencia sobre las necesidades de este tipo de políticas, se hace necesario conocer qué sucede en las empresas. Los principales estudios sobre conciliación se han realizado principalmente sobre las grandes empresas (Herrera, 2014), el reto es estudiar qué sucede en las PYMES.

La concepción de la conciliación de forma holística, integrada la perspectiva del eje personal, con una visión psicológica del mismo, está poco documentada. También, a pesar de la abundancia de la investigación sobre los diversos aspectos de conciliación de la vida, todavía no existe una conceptualización aceptada de la conciliación trabajo-vida personal (Greenhaus y Allen, en prensa, 2011; Grzywacz y Carlson, 2007; Hammer, Kossek, Zimmerman, y Daniels, 2007).

Para finalizar, como señalan Herrera et al, (2013), dada la escasez de trabajos encontrados para la revisión bibliográfica y puesto que se trata de una cuestión de

actualidad, sería interesante desarrollar trabajos que contribuyesen a la producción académica, que permitiesen esclarecer y profundizar en la relación entre RSE y *performance*.

CAPÍTULO 2. LA EMPRESA FAMILIAR COMO ÁMBITO DE ESTUDIO EN LA CONCILIACIÓN

2.1. *Estado de la Cuestión*

En este capítulo, se destacan los aspectos generales relativos a la Empresa Familiar, en adelante EF. Estos aspectos, hacen referencia a la definición, valores, y principales áreas de estudio en la EF. Posteriormente, analizamos la EF en el País Vasco y en Bizkaia, tratamos el caso de la mujer en la EF, la conciliación laboral familiar y personal en la EF y para finalizar, el perfil de la persona directiva de la EF que concilia.

Octave Gélínier (1996) recordaba que la empresa nació como EF a finales de la Edad Media, en un momento en que la economía comercial entre las ciudades comenzaba a emerger. Se desarrolló en los siglos siguientes y a mediados del siglo XIX, evolucionó en paralelo con las grandes Sociedades Anónimas y más tarde, con los grupos multinacionales. La ventaja competitiva de la EF fue el valor de la continuidad familiar y la capacidad de flexibilidad por su dimensión reducida o media en la mayoría de los casos.

Desde este planteamiento histórico, Arteche et al (2012) presentan la situación actual de la EF, donde el 60% de las empresas de la Unión Europea, incluyendo el 25% de las cien primeras compañías, es de carácter familiar. Estas empresas emplean a unos cien millones de personas, y su contribución a los PIB nacionales varía por países entre el 35% y el 70%. El porcentaje de negocios familiares se incrementa en el caso del mercado español a casi el 85% sobre el número total de empresas. El 70% del PIB, el 70% del empleo privado y casi el 60% de las exportaciones españolas, están en manos de compañías familiares. Aunque su volumen de capitalización es comparativamente menor, un 40% de las empresas que cotizan en bolsa es de propiedad mayoritariamente familiar.

Según el Instituto de la Empresa Familiar, (Casado, 2009), de las empresas familiares españolas, el 65% se encuentra en su generación fundacional, el 25% está en la segunda generación, también denominada sociedad “de hermanos”, el 9% en la tercera conocida como sociedad “de primos” y el 1% en la cuarta o superior generación.

Definición y características

Es prudente comenzar este punto, destacando la no existencia de unanimidad sobre una definición de Empresa Familiar, como señalan Chrisman et al. (1998) y Chua et al. (1999). Barbeitio et al. (2007), señalan que la no existencia de una definición sobre EF aceptada mayoritariamente conlleva a la inexistencia de estadísticas nacionales sobre la misma.

La EF va desde pequeños negocios hasta grandes imperios, y los aspectos centrales de la EF incluyen definiciones de propiedad, gestión, transferencia a otra generación, intención de continuar como una EF, metas familiares e interacciones entre la familia y la empresa (Astracán, Klein y Smyrniotis, 2002).

Según Rojo et al. (2011), aunque existe cierto consenso en relación con el concepto de EF, al tratarse de un concepto multifactorial y multidisciplinar, no está exento de discusión su tratamiento. En el ámbito investigador resulta útil la diferencia entre un concepto teórico, orientado a crear teoría, y otro operativo, imprescindible para clasificar a una empresa como familiar o no. No obstante, no resulta fácil conciliar el concepto teórico y el operativo, debido a la existencia de componentes subjetivos como son el de pertenencia o el deseo de transmisión a las generaciones futuras, por lo que el tipo de investigación y el objetivo perseguido mostrarán al investigador el camino a seguir. La diferencia entre Empresa Familiar y Empresa no Familiar en España, en el ámbito operativo investigador, suele hacerse con la base de datos SABI.

Para comenzar, es necesario considerar el concepto de familia. Esta ha sido tradicionalmente el modelo de gestión para las empresas privadas (Gómez, 2004). Las familias se han utilizado durante siglos para la gestión de fincas y empresas privadas y aunque el poder estaba en realidad en manos de la familia, “el hombre” actuaba como *bonus pater familias*. Según Mustakallio (2002) una familia es el parentesco de un grupo de personas relacionadas por sangre o matrimonio o relación comparable.

En forma más específica, la mayoría de las definiciones sobre EF indican que no existe una clara separación entre la familia y la empresa y que no existe una definición única capaz de captar la diferencia entre estos dos tipos de entidades (Astracán et al., 2002).

Tanto los estudios teóricos (Habberson y Williams, 1999; Stafford, Duncan, Dane y Winter, 1999; Daily y Dollinger, 1992) como las experiencias prácticas, parecen indicar que en las empresas familiares, de la interacción del sistema familia y el sistema empresa surge un «nuevo sistema» (la empresa familiar) de condiciones únicas, que tiene impacto significativo sobre la posición competitiva de la empresa y sus oportunidades para maximizar la creación de valor.

Algunas definiciones se centran exclusivamente en términos del control de la propiedad con autores como: Barnes y Hershon (1976); Westhead y Cowling, 1998; Neubauer y Lank (1998: 8); otras en términos del número de familias y generaciones se encuentran en autores como: Stern (1986); Ward (1987), o sino según el grado de involucramiento del management bajo Litz (1995), por último, indica que una visión más moderna, es la desarrollada por Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997) sobre el modelo de los tres círculos que incluyen a la empresa, los propietarios y la familia.

En 2008, el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y la Junta del Family Business Network (FBN) han consensuado una definición de EF, la cual ha sido adoptada a partir de esa fecha por el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) en España. La definición es la siguiente:

Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es Empresa Familiar si:

-La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).

-La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

-Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

-A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Nota aclaratoria: Una característica típica de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva”.

Para esta investigación, hemos seleccionado como **definición de EF**:

“Una EF es un negocio gobernado y/o manejado con la intención de formar y seguir la visión de la empresa, formada por una coalición dominante, controlada por los miembros de una misma familia o de una pequeña cantidad de familias, de una manera que es potencialmente sostenible a través de las generaciones de la familia o de las familias” (Chua, Chrisman y Sharma, 1999).

Características

Se puede decir que hay cuatro factores que caracterizan a las empresas familiares: el propósito final de la organización, la forma de planificar su estrategia, la manera de adaptarse al entorno exterior y el estilo de cultura corporativa (Tápies, 2009).

Podemos afirmar que no existen dos Empresas Familiares iguales. Cada familia es fruto de una historia particular y parte de un conjunto de experiencias y valores que la distinguen de las demás. Todo este bagaje afecta a la empresa de tal forma que es difícil dar con recetas universales que sean directamente trasladables a otros negocios familiares (Arteche et al., 2012).

Sánchez et al. (2012) concluyen que las empresas familiares tienen determinadas características propias que las diferencian del resto y que les pueden conferir ventaja competitiva. Entre ellas destacan la dedicación y el compromiso de los propietarios y la orientación al largo plazo. Esta circunstancia refuerza la idea, ampliamente desarrollada en los últimos años, de que estamos ante una tipología diferenciada de empresa con características propias. La utilización de buenas prácticas específicas o relacionadas con su carácter de empresa familiar puede también contribuir a mejorar la competitividad de la misma.

Entre las características más importantes de la EF, por las que reciben un trato especial y diferente al resto de las empresas, es la existencia de varios subsistemas que engloban a un sistema común explicado con el “Modelo de los tres círculos”.

Otra característica que destaca en estas empresas es la cultura, o dicho en otras palabras, los valores y creencias propias de una familia que mayoritariamente dirige y controla la empresa en cuestión. Por último, hay que subrayar otro aspecto significativo que es la visión a largo plazo, la sostenibilidad, que este tipo de negocios plantea y que es fruto de numerosas disparidades con las empresas no familiares (Claver, Pelusa y Rienda, 2004).

Tabla 7: Características diferenciadoras de la EF.

| CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DE LA EF |
|--|
| Propiedad de la empresa concentrada en un grupo familiar |
| Participación de la familia en el gobierno de la empresa |
| Vocación de continuidad familiar |

Elaboración propia.

Los expertos en el estudio de la EF han tratado de formular modelos que permitan explicar su composición, estructura y comportamiento. Uno de los más completos es el conocido como modelo de los tres círculos, cuyos autores son Tagiuri y Davis (1982), el cual ha sido objeto de mención en muchos trabajos posteriores (como Leach, 1993; Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997; entre otros muchos). Este modelo describe la forma en que se sobreponen los tres factores que entran en juego dentro de este tipo de organizaciones: la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que deben ocupar en dicho esquema cada uno de los sujetos que pertenezcan a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

De acuerdo con este modelo, en el círculo FAMILIA, quedan incluidos todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar, con independencia de su participación o no en la propiedad o en la gestión de la empresa.

El círculo EMPRESA, comprende el conjunto de individuos que desarrollan su actividad dentro de la misma y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que agrega valor al negocio.

Por último, el círculo PROPIEDAD, incluye a los sujetos titulares de la empresa que ostentan, como consecuencia de dicha condición, toda una serie de deberes y derechos sobre ella.

Todas y cada una de las personas que, de una forma u otra mantienen relación con una EF deben ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos resultantes.

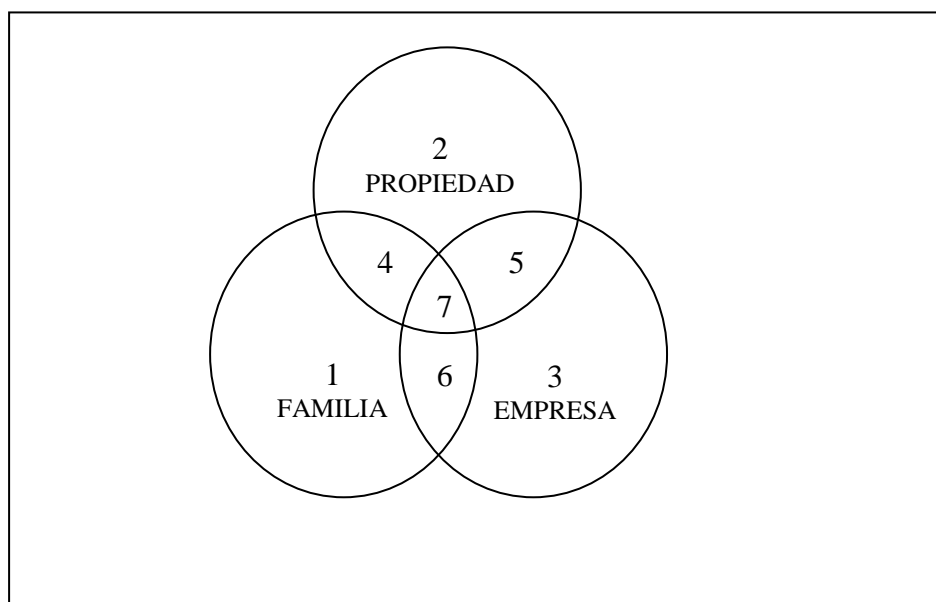


Figura 5: *El modelo de los tres círculos.* Fuente: *Tagiuri y Davis (1982).*

Asimismo, este modelo refleja el complejo entramado de situaciones que se dan en la interacción entre empresa y familia:

- (1) Miembros de la familia
- (2) Personas con participación en la propiedad de la empresa.
- (3) Personas directivas y trabajadoras de la empresa.
- (4) Familiares propietarios que no trabajan en la empresa.
- (5) Trabajadores o personas directivas no familiares con participación en la propiedad.
- (6) Familiares que trabajan en la empresa pero no son propietarios.

(7) Trabajadores o personas directivas familiares con participación en la propiedad.

Desde la Confederación de Empresarios Navarros de Empresa Familiar (2006), se recomienda que cualquier análisis de supuestos concretos de Empresas Familiares preste atención a las relaciones existentes entre familiares-propietarios, familiares-trabajadores y los familiares que reúnan ambas condiciones. En este ámbito deberán encontrarse el equilibrio entre los intereses familiares y empresariales y en el que los conflictos presentan una carga “personal” cuya solución será más delicada y compleja.

Para poder entender las relaciones que se establecen en la EF, se hace necesario un acercamiento sistémico, en el que las tres áreas están en conexión. Por medio de la siguiente figura queremos representar la relación que se produce entre las relaciones familiares, la transmisión de los valores y el compromiso (Rodríguez et al., 2007).

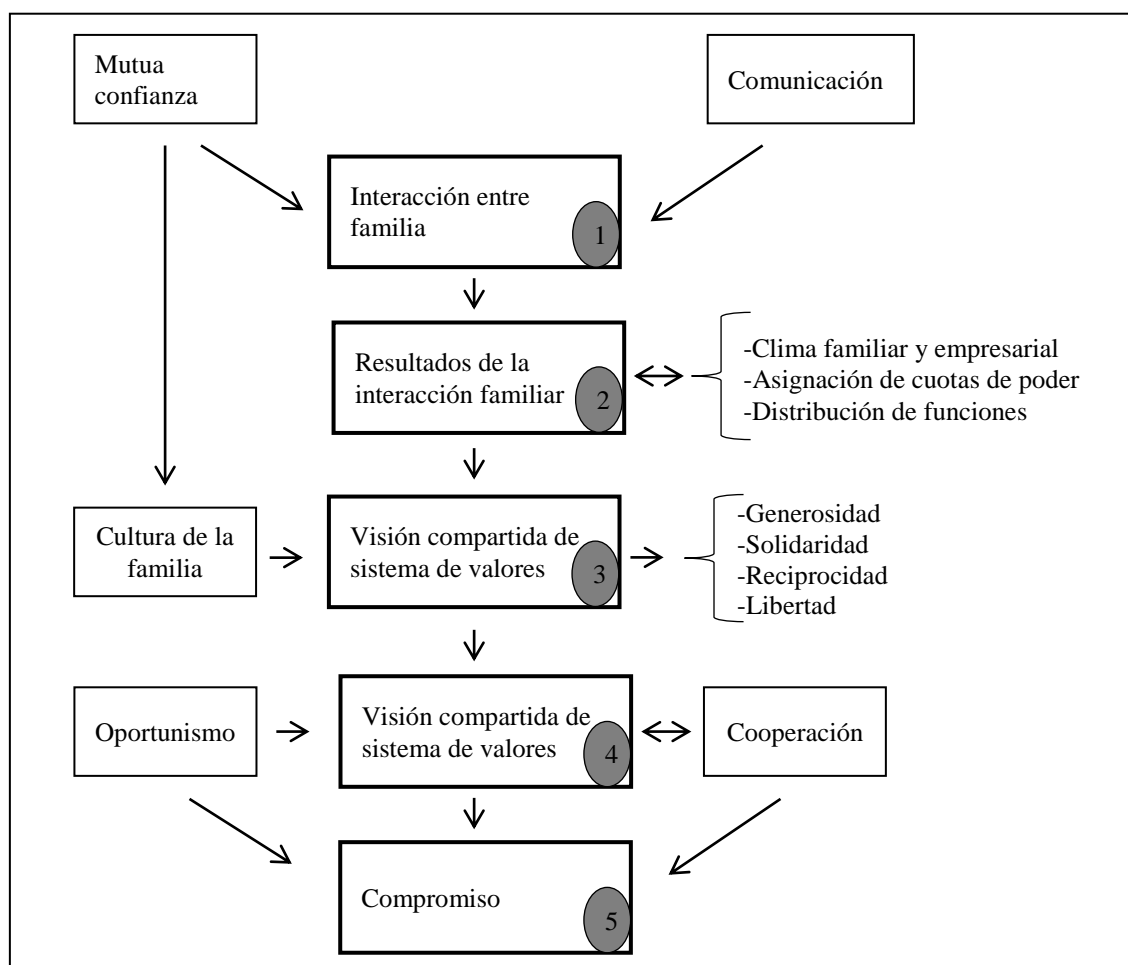


Figura 6: *Diagrama visual de la constelación relacional, la transmisión de valores, el compromiso.*
Fuente: Rodríguez et al., 2007.

La cultura familiar (Dyer, 1988) basada en unos valores y principios compartidos por sus miembros, da lugar a una visión familiar de la empresa (Ward, 2006) que se manifiesta en la armonía familiar (Ward, 2006) o en el liderazgo, el cuidado y la lealtad de sus empleados (Ward, 1988). En las páginas siguientes, dedicamos el apartado 2.1.2. a los valores de la EF.

Al referirnos a la sostenibilidad empresarial, nos basamos en la teoría de los *stakeholders*, que permite explicar la especificidad de la empresa familiar en relación tanto a los objetivos no económicos de las empresas familiares como a la perspectiva a largo plazo de la misma, al considerar objeto de la empresa la satisfacción del conjunto de los grupos de interés del negocio en el tiempo (Iturrioz et al., 2014).

La teoría de los *stakeholders* fue desarrollada por Freeman en 1984. El define a los stakeholders (o grupos de interés) como cualquier grupo o individuo que puede ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa. Shaker (2004), citando a Freeman, llega a identificar 16 grupos de interés genéricos y distinguió entre *stakeholders* primarios, aquellos que afectan a un objetivo de la empresa, y los secundarios, los que son afectados por un objetivo de la empresa. También distinguió entre *stakeholders* internos y externos a la empresa familiar: fundadores, próxima generación, esposas y empleados no familiares.

Valores

Tápies (2009) señala que las empresas familiares son mucho más que patrimonio, porque no sólo sirven a un objetivo financiero, sino que también son un modo de transmitir ciertos valores y proporcionar un servicio a la comunidad en la que están integradas. Si algo caracteriza a este tipo de compañías es su capacidad de analizar el pasado y mirar hacia el futuro, siempre con la vista puesta mucho más allá del presente.

La cultura de una organización es el conjunto de creencias, principios y valores que son el fundamento del sistema de gestión, así como del conjunto de métodos y prácticas de gestión, que a su vez refuerzan biyectivamente el código de principios y valores de una organización (England, 1975; Birley y Dennis, 1999; García y López, 2001). Desde diferentes ámbitos, tales como el ámbito de la EF (Ward, 1987; Corbetta, 1999; Melé, 1990), gestión y emprendimiento (Guth y Taguri, 1965; Dyer, 1986) se ha investigado

el papel de los valores y su influencia en la marcha y gestión de las empresas. Algunos investigadores han identificado aquellos valores que contribuyen al éxito (Cappuyns et al., 1998).

Desde el Ministerio Economía de España (2003), se señala que las ventajas competitivas de la EF derivan de la interrelación existente entre familia y empresa, y que entre los valores en los que se sustenta, destacan los siguientes:

(1) Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio. El empresario arriesga, de forma permanente, el patrimonio, el prestigio y el futuro de su familia. Necesita el éxito y extrema su empeño en lograrlo.

(2) Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa. Ello conlleva, asimismo, un control más riguroso del gasto.

(3) Mejor orientación al mercado. Las Empresas Familiares, generalmente, tienen sus formas propias de “hacer las cosas”, un *know how* comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones, perpetuándolo como estrategia de dirección.

(4) Mayor vinculación con los clientes. El compromiso que caracteriza a las Empresas Familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y una calidad de servicio más alta lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes.

(5) Comportamiento más entusiasta de los trabajadores. Generalmente el fundador tiene una mejor relación y siente una mayor responsabilidad hacia sus trabajadores, quienes le han ayudado al inicio de la empresa, lo que se traduce en una buena valoración de estos hacia él y en sentirse que forman parte de un equipo.

(6) Importante afán de superación y capacidad de progreso, resultado de la alta motivación del fundador por el éxito.

(7) Flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico, con efectos notables sobre la estabilidad del empleo.

La participación en el sistema de valores, puede facilitar el compromiso de los familiares en la empresa. Está demostrado que si dicho código de valores se traslada de modo consistente a la empresa, aquellos van a influir en la eficiencia de la EF, es decir, las políticas (valores) y las prácticas (gestión) tienen que tener un elevado grado de consistencia. Si no se da esa consistencia entre valores y prácticas, se deteriora el significado compartido de la misión. Así que la eficacia de la EF va a depender de la interrelación entre escala de valores, políticas y prácticas de dirección, y, también claro está, de la influencia del entorno al que la empresa se debe adaptar (Rodríguez et al, 2006).

Por otro lado, el valor a transmitir depende del familiar que lo transmite (padre, madre, abuelo), del familiar que lo recibe (hijo, hermano, nieto) y de la relación existente entre pares y el contenido de dicho valor. Dependiendo de la esencia de uno y de otro, de la relación entre ambos y del valor en sí, la transmisión será completa o no existirá o se transmitirá deformadamente. La transmisión del valor exige la persona adecuada para hacerlo, su carácter histórico y su capacidad narrativa. La persona y la relación interpersonal tiene su propia historia y esta historia va a influir en la existencia o no de la transmisión de dicho valor (Gallo. 2006).

La EF cuenta con una sólida cultura corporativa, que incluye unas fuertes convicciones y unos ideales compartidos, que se traduce en un conjunto único de recursos intangibles que algunos investigadores han denominado *familiness*), sentido de familia, (Habbershon y Williams, 2000). Este concepto de *familiness* surge de la sociología (Coleman, 1988; Putnam, 1995), donde se señala la creación de valor (capital) derivado de la relación entre los individuos (social).

El origen del término *familiness* está en la teoría de recursos y capacidades. Dicha teoría indica que la combinación de recursos y capacidades de una empresa es su principal ventaja competitiva (Haberson y Williams, 2000). En este contexto, Olson et al. (2003) y Chrisman et al. (2005) se refieren al *familiness* como los recursos y capacidades resultantes de la implicación de la familia en la empresa y las interacciones a que dicha implicación da lugar. El *familiness* alude a la idiosincrasia de la empresa resultante de la combinación entre el sistema familia y el sistema empresa (Habbershon et al., 2003). Los estudios sobre el tema inciden en cómo la influencia familiar es susceptible de crear

valor y ser una ventaja competitiva, como un capital más, en la Empresa Familiar (Pearson et al., 2008; Olson et al., 2003; Cibrián, 2010).

La dimensión cultural del *familiness* se identifica con el “capital familiar” o capital social familiar; un capital que se define, siguiendo a Hoffman, et al. (2006), como la “infraestructura moral” (entendiendo por tal los valores, normas y creencias moralmente aceptadas) en la que se socializan los miembros de la unidad familiar, que dirige las relaciones entre los miembros de la familia y a través del cual la familia empresaria aprende a trazar el tipo de empresa que quiere ser. Los valores familiares enraizados en la organización son todo aquello que la organización considera importante y el principal componente de la variable cultura en el modelo de análisis de la EF desde el *familiness*.

Esta perspectiva, de *familiness*, si bien ha tenido un desarrollo aceptable en el ámbito científico internacional (Habbershon et al., 2003; Chrisman et al., 2005, 2008; Habbershon, 2006; Danes et al., 2009), no ha tenido un progreso equivalente en los estudios sobre EF en España (Ortiz, 2014).

Principales áreas de estudio

Se considera que la investigación sobre EF aún no constituye una disciplina científica consolidada (Sharma, 2004; Bhalla et al., 2006). Por otro lado, existe un creciente interés en este campo de estudio, como así lo demuestra el aumento del número de artículos publicados en revistas de prestigio relacionadas con la dirección de empresas. El desarrollo de una “teoría de la Empresa Familiar” requiere contribuciones enraizadas en una variedad de enfoques teóricos (Chrisman et al., 2008).

Sharma (2004) realizó un estudio basado en una rigurosa revisión de 217 artículos sobre EF, publicados en *Family Business Review*, que arrojó como resultado una clasificación de los enfoques en función de cuatro niveles: (1) individual, (2) interpersonal/grupal, (3) organizacional y (4) social-ambiental.

(1) Nivel Individual. Definidos como cualquier grupo o individuo que puede ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa.

(2) Nivel Interpersonal/grupal. Un número significativo de investigaciones se han realizado en este nivel de análisis, relacionando tres temas, a saber:

naturaleza y tipo de acuerdos contractuales, las fuentes de conflicto y estrategias gerenciales y las transiciones de intergeneracionales.

(3) Nivel Organizacional. En este nivel de análisis, los esfuerzos han sido dirigidos a la identificación y gerencia de los recursos en las Empresas Familiares.

(4) Nivel Social-ambiental. Una mayoría de los esfuerzos de investigación se han encaminado hacia la comprensión del papel de las Empresas Familiares a nivel social, enfocándose a establecer la dimensión de la importancia económica de estas empresas en los países.

Posteriormente, se ha continuado la investigación de las principales áreas de estudio de la EF como disciplina científica. Hacemos referencia a la realizada por Benavides, Guzmán y Quintana (2011). Este estudio se ha desarrollado a través del análisis de los contenidos de los artículos sobre dicha temática publicados en revistas indexadas en el *Social Science Citation Index*. En la tabla siguiente presentamos un resumen de las áreas de estudio por décadas.

Tabla 8: Evolución de la relevancia de temáticas tratadas en literatura sobre EF, 1961-2008.

| EVOLUCIÓN RELEVANCIA TEMÁTICAS TRATADAS EN LITERATURA EF 1961-2008 | | | | | | |
|---|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| TEMÁTICAS | TOTAL | 1961-69 | 1970-79 | 1980-89 | 1990-99 | 2000-08 |
| Sucesión | 123 | 1 | 2 | 15 | 50 | 55 |
| Economía y teoría organizacional | 81 | 0 | 0 | 4 | 31 | 46 |
| Gobierno corporativo | 68 | 0 | 0 | 11 | 11 | 46 |
| Dirección estratégica y cambio organizacional | 63 | 0 | 0 | 1 | 16 | 46 |
| Dinámica familiar interpersonal | 54 | 0 | 0 | 5 | 20 | 29 |
| Dirección financiera | 51 | 0 | 0 | 0 | 17 | 34 |
| Crecimiento y rendimiento empresarial | 43 | 0 | 1 | 3 | 9 | 30 |
| Emprendeduría/innovación | 32 | 0 | 0 | 0 | 13 | 19 |
| Género y etnia | 25 | 0 | 0 | 1 | 15 | 9 |
| Dirección de recursos humanos | 25 | 0 | 0 | 3 | 8 | 14 |
| Conflicto | 18 | 0 | 0 | 0 | 11 | 7 |
| Formación, consultoría y docencia sobre EF | 18 | 0 | 0 | 3 | 12 | 3 |
| Internacionalización y globalización | 18 | 0 | 0 | 0 | 5 | 13 |
| Historia del negocio | 14 | 1 | 0 | 1 | 8 | 4 |
| Sistema macroeconómico | 13 | 0 | 0 | 1 | 10 | 2 |
| Estado y planificación de impuestos | 10 | 0 | 0 | 1 | 9 | 0 |
| Cultura | 9 | 0 | 0 | 2 | 4 | 3 |
| Responsabilidad social corporativa y ética | 8 | 0 | 0 | 0 | 3 | 5 |
| Profesionalización | 5 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 |
| Marketing | 4 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| Dirección de la producción | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| TOTAL | 684 | 2 | 3 | 52 | 258 | 369 |

Fuente: Bermúdez, Guzmán y Quintana (2011).

Se puede observar, siguiendo la clasificación de Sharma (2004), arriba señalada, que las temáticas de estudio han estado centradas en el nivel intragrupal, mayoritariamente, seguida por las del nivel organizacional, siendo incipientes las individuales y las sociales.

Dentro de la clasificación a nivel social, encontramos los estudios de RSE (destacados en negrita en la tabla). Vemos que la RSE ha sido tratada en ocho estudios realizados entre 1990 y 2008, que constituyen aspectos de gran interés en el contexto de las Empresas Familiares y que aún no han sido suficientemente estudiados. Podemos destacar como trabajos más citados los de Adams et al. (1996) y los de Dyer y Whetten (2006).

Por su parte, Déniz y Cabrera (2005) han estudiado la RSC de las Empresas Familiares y han llegado a la conclusión que aunque estas tengan escasos códigos éticos (en comparación con las no familiares) adoptan de manera informal un mayor comportamiento ético en sus actividades básicas. Asimismo, consideran que las EF no forman un grupo homogéneo respecto a su orientación hacia la RSC y que esta orientación no se ve influenciada por las características biográficas del fundador. Por otra parte, Graafland et al. (2003) han demostrado que las PYMES, en general, tienen menores posibilidades para aplicar la RSC a la gestión de sus empresas. Por su parte, Bucar, Glas y Hisrich (2003) presentaron un test de viñetas y escenarios simulados sobre la ética empresarial a empresarios y directivos en Eslovenia y Rusia. Sus análisis demuestran que los empresarios muestran más actitudes éticas que los no empresarios o directivos.

Finalmente, indicar que Benavides et al. (2011) han recomendado que futuros trabajos deberían profundizar en las diferencias en el comportamiento ético y las prácticas de responsabilidad social corporativa entre las Empresas Familiares y no familiares, entre las pequeñas y grandes empresas, así como entre empresas de diferentes países. Además, para medir la influencia del control familiar sobre las prácticas de responsabilidad social, resulta interesante efectuar un análisis comparativo entre las Empresas Familiares que cotizan y que no cotizan en bolsa. Así mismo, se debería profundizar sobre el papel que juegan determinados factores mediadores tales como la imagen y reputación, la cultura, la generación del propietario, etc.

La aplicación de teorías dominantes al estudio de la EF puede proporcionar una mejor estructuración de las investigaciones (Chua et al., 2003). En particular, uno de los retos más destacados es lograr explicar cómo y por qué las Empresas Familiares se comportan y obtienen resultados diferentes a otro tipo de organizaciones.

2.2. La Empresa Familiar en el País Vasco y en Bizkaia

Hemos definido EF, como

“un negocio gobernado y/o manejado con la intención de formar y seguir la visión de la empresa, formada por una coalición dominante, controlada por los miembros de una misma familia o de una pequeña cantidad de familias, de una manera que es potencialmente sostenible a través de las generaciones de la familia o de las familias”. (Chua, Chrisman y Sharma, 1999).

El papel de la mujer propietaria en la EF de Bizkaia es clave. Para esta mujer, independientemente de su rol, una responsabilidad tanto familiar como social es trabajar y aportar para que la supervivencia de su EF se convierta en una realidad (Ceja, 2008).

Para conocer cómo es la empresa familiar en el País Vasco y en Bizkaia, a continuación se presentan los resultados del estudio más reciente (2008) sobre la Caracterización de las empresas familiares de Bizkaia, realizado por miembros de la Cátedra de Empresa Familiar UPV (Maseda et al., 2009)

A día de hoy no existen datos conjuntos del País Vasco que incluya los datos de los tres territorios históricos. Por ello, aunque los datos que se presentan a continuación, se han obtenido en Bizkaia, vamos a extrapolar los datos obtenidos en Bizkaia al resto del País Vasco ya que según los datos consultados en el Eustat (2015), más del 50% del tejido empresarial se encuentra en Bizkaia, el 30% en Gipuzkoa y el resto en Álava.

(1) Tamaño

En el tejido empresarial vasco, las EF representan el 99,8% de las PYMES, de las que el 91,7 % tiene una plantilla entre 10 y 49 personas asalariadas. La gran empresa, de más de 250 personas asalariadas, no alcanza el 1%.

(2) Antigüedad

Más del 70% las empresas tienen una antigüedad superior a diez años, lo que indica que está visiblemente establecida en el tejido empresarial vasco.

Sin embargo, un escaso 2% de las empresas familiares tienen más de 55 años, lo que corrobora la idea general de que son muy pocas las empresas que superan el segundo relevo generacional manteniendo el carácter familiar.

(3) Distribución sectorial

La actividad de la EF de Bizkaia se concentra mayoritariamente en tres sectores: Industria extractiva con el 36,65%, Construcción con el 22,39% y Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua con el 16,25%. A mucha distancia se encuentran otros tres sectores de actividad, en los que cada uno de ellos representa aproximadamente el 5% del total de Empresas Familiares. Estos son los casos de Comercio; reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores y artículos personales y de uso doméstico, Hostelería e Intermediación financiera. Son sectores maduros, de más bien bajo nivel tecnológico y escasa innovación, y algunos de ellos presentan fragilidades, bien estructurales, bien coyunturales.

(4) Actividad exportadora

Menos del 20% de las empresas vende parte de sus productos en el exterior, Estas empresas con presencia internacional están asentadas en el Territorio desde hace años, aumentando el nivel de empresas exportadoras con la antigüedad.

(5) Arraigo con su entorno

Las empresas encuestadas están arraigadas en el Territorio, puesto que sólo el 12% de las mismas tienen intención de trasladar el negocio o parte de él fuera de Bizkaia, y de esas, son sólo el 3% las que tienen intención de trasladarse al extranjero. Además, el principal motivo debe entenderse dentro de la estrategia de expansión de la empresa.

Estructura de propiedad y generación de la EF

(6) Propiedad

La concentración de la propiedad de la empresa no cotizada de carácter familiar es alta. La casi totalidad de las acciones de estas empresas está en manos de la familia (más del 98%). En un 15% de los casos no existe un segundo accionista, y por lo tanto, el nivel de control de la familia es del 100%. En los casos de existencia de un segundo accionista, las respuestas obtenidas confirman mayoritariamente el carácter familiar del segundo socio, con un porcentaje del 83%.

No existen empresas grandes, de más de 55 años, que continúen siendo familiares. Este dato confirma la idea tan repetida en la literatura sobre la alta mortandad de las EF después del segundo relevo generacional.

La edad media de las empresas familiares de la muestra se encuentra en torno a los 20 años. El cambio sustancial en los niveles de propiedad varía cuando estas empresas alcanzan una edad superior a los 20 años, en los que se aprecia una importante bajada en el porcentaje de capital en manos de la familia.

Es la empresa de pequeña dimensión la más comprometida con la continuidad del negocio familiar, ya que, a pesar del paso del tiempo, el nivel de propiedad en manos de la familia sigue siendo muy alto. El objetivo de continuidad y la visión de largo plazo, propios de este tipo de empresas, del que se deriva un fuerte compromiso con la preservación del negocio a través de las distintas generaciones.

(7) Generación en la alta dirección

El 50% de las empresas familiares se encuentran dirigidas por el fundador o fundadores. Si se toma en consideración la antigüedad de las empresas se puede observar que:

- (1) Las empresas con diez o menos años de antigüedad que se encuentran dirigidas por el fundador son el 72,44%.
- (2) Las empresas de entre diez y veinte años de antigüedad están dirigidas por miembros de la primera generación en un 58,30%.

(3) Las empresas con más de veinte años de antigüedad que aún se encuentran dirigidas por miembros de la primera generación son el 26,70%.

El 37,75% de las empresas se encuentran dirigidas por miembros de la segunda generación, mientras que sólo un 6,38% de las empresas se encuentran dirigidas por familiares de tercera generación y siguientes. El escaso número de empresas dirigidas por miembros de la tercera generación y siguientes, confirma los temores sobre la continuidad de la EF con el paso del tiempo. Las empresas que han optado por profesionalizar la dirección son poco más del 5% de la muestra.

(8) Estructuras de gobierno de la familia empresaria

La Asamblea familiar y el Consejo de familia son los órganos de representación de la familia empresaria, a través de los cuales se regulan las relaciones de la familia con la empresa. El nivel de implantación de la asamblea familiar y el consejo de familia en las empresas de Bizkaia es muy bajo: un escaso 25% de las empresas.

(9) Grado de implantación del Protocolo Familiar

El protocolo familiar es el instrumento en el que se formalizan las actuaciones a desarrollar por los órganos de gobierno de la familia (Asamblea Familiar y/o Consejo de Familia), así como las normas de actuación de la familia en relación con la empresa. Los datos aportados muestran una baja implantación del protocolo familiar, en apenas el 19,24% de los casos. El mayor porcentaje de empresas cuyos propietarios familiares poseen un protocolo familiar son aquellas con más de 20 años (25,13%) y que se encuentran dirigidas por miembros familiares de segunda generación (27,62%).

(10) Estructuras de gobierno de la EF

El 55,6% de las empresas familiares encuestadas cuentan con Consejo de administración. Las empresas familiares que cuentan con Consejo son aquellas con una mayor antigüedad y en las que ya se ha producido más de un relevo generacional, o cuentan con una dirección profesionalizada.

Los niveles más altos son los de empresas familiares de más de 55 años (66,67%), las dirigidas por miembros de la familia de tercera generación y siguientes (65,67%) o en las que han profesionalizado la dirección (74,29%).

(11) Competencias del Consejo de Administración

Las empresas de la encuesta que cuentan con Consejo de Administración consideran que sus principales funciones son: definir la estrategia a largo plazo de la empresa y evaluar los resultados obtenidos por la misma. La función de participar en las decisiones y actividades del día a día de la compañía tiene un valor más alto de lo esperado, al tratarse de una tarea propia de la dirección de la empresa y no del Consejo de Administración, lo que denota ciertos problemas por parte de los encuestados para diferenciar las funciones atribuidas al órgano de gestión y al de supervisión del negocio.

(12) Tamaño y composición del Consejo de Administración

Los resultados obtenidos en el presente trabajo muestran unos Consejos de Administración de tamaño pequeño, entre tres y cuatro miembros, de los cuales, por término medio, dos son consejeros ejecutivos, y por tanto trabajan en la propia empresa.

Además, la mayor parte de los consejeros pertenecen a la familia, lo que resulta lógico teniendo en cuenta que la estructura de propiedad de la empresa es familiar. Estos resultados evidencian la razón por la que los encuestados otorgan una alta valoración a la tarea del Consejo ligada con la participación en las labores operativas del negocio, así como los problemas de los mismos para diferenciar entre supervisión y gestión.

(13) Códigos de buen gobierno

Apenas la cuarta parte de las empresas que cuentan con Consejo de administración han implantado un código de buen gobierno para regular las relaciones entre los diferentes agentes implicados en la empresa familiar: directivos, consejeros y accionistas.

Sucesión de la EF: propiedad y gestión

(14) Continuidad de la EF

En más del 90% de los casos, los propietarios de la empresa tienen la intención de continuar con el negocio familiar.

(15) Traspaso de la propiedad

Las empresas más asentadas en el mercado, tanto por su tamaño como por su antigüedad y generación, son las que tienen una mayor predisposición a mantener el paquete accionario dentro de la familia. Estos resultados parecen confirmar la idea sobre el alto compromiso y la visión de largo plazo de la empresa familiar, lo cual es más factible cuando se han superado los problemas relacionados con el traspaso de la propiedad y el relevo en la gestión.

(16) Planificación de la sucesión

Sólo un 28% de los encuestados reconocen contar con un acuerdo, formalizado o no, para realizar de forma ordenada la sucesión en el puesto de máximo ejecutivo, lo que resulta insuficiente dada la trascendencia de este aspecto para la continuidad de la empresa.

(17) Elección del sucesor o sucesora

Las tres cuartas partes de las EF que tienen planificada la sucesión de la dirección coinciden en señalar que el sucesor o sucesora es elegido por los propietarios del capital familiar. En el 65,47% de los casos se establecen unos determinados requisitos para poder acceder al cargo en la alta dirección. Además, para los candidatos y candidatas se establece un plan de formación específico antes de liderar el negocio familiar, en el 75% de los casos.

(18) Requisitos para acceder a la dirección del negocio

Las empresas que cuentan con un plan para abordar la sucesión de la dirección del negocio consideran que el futuro sucesor o sucesora, en primer lugar, debe contar con la confianza del resto de los miembros de la familia. Ante todo, se exige que el candidato posea la suficiente autoridad moral para ejercer el liderazgo ante el resto de miembros de la familia empresaria, y este atributo es independiente del poder basado en el porcentaje de propiedad que controle el citado sucesor. La visión estratégica a largo plazo del negocio y el nivel de educación son los otros dos atributos más valorados por los encuestados. No basta con disponer de experiencia y de conocimiento para optar a la

sucesión en la gestión de un negocio familiar, hay que desarrollar cierta capacidad de liderazgo tanto en la empresa como en la familia.

Igualmente, en el año 2008, el Foro Vasco de Empresa Familiar realiza un estudio sobre las empresas familiares del País Vasco, obteniendo los siguientes resultados:

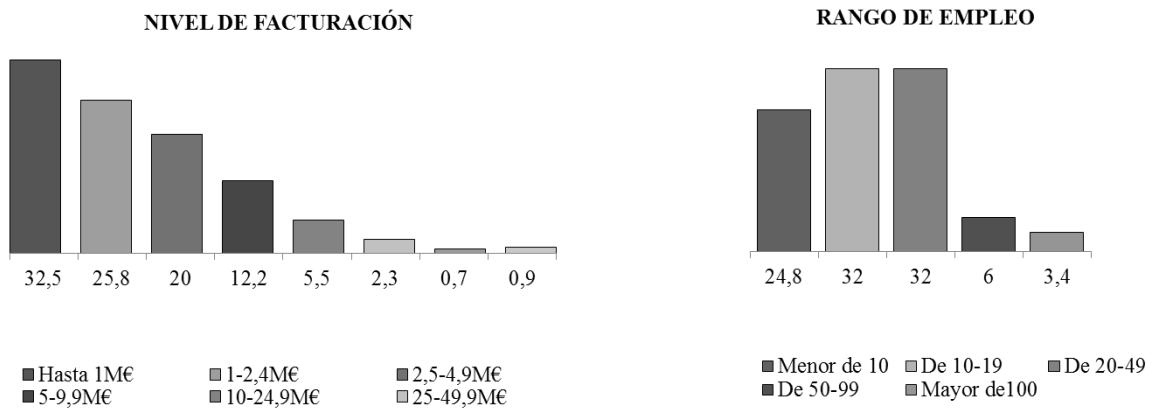
1.PERFIL DE LA EF

Características de las empresas consultadas

Empresas de menos de 50 empleados y facturación inferior a 5 millones

870 EF consultadas en la CAPV

Distribución de la muestra por T.T.HH. Se aproxima al peso específico que tiene cada uno en la CAPV y a la representatividad de los principales sectores de actividad



Alrededor del 80% factura menos de 5M€

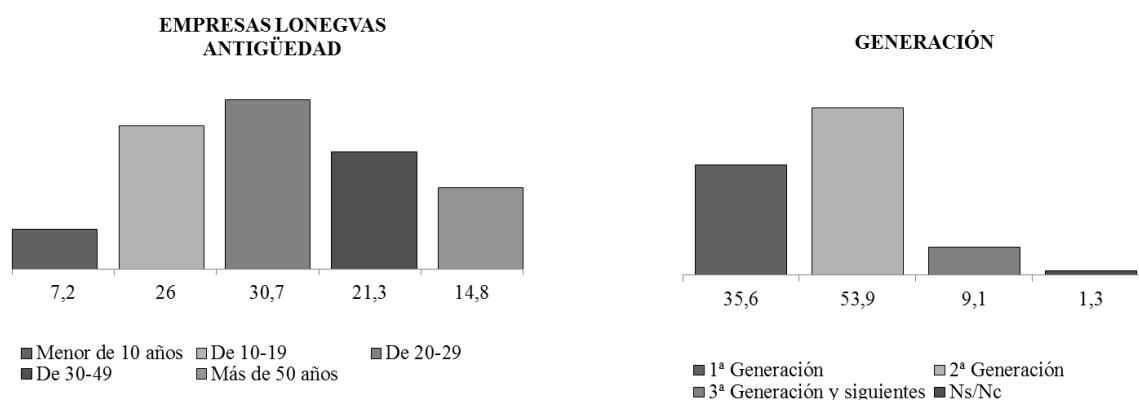
Alrededor del 55% tiene menos de 20 empleados

Figura 7: Perfil de la Empresa Familiar: nivel de facturación y rango de empleo. Fuente: Foro Empresa Familiar 2008

1.PERFIL DE LA EF

Características de las empresas consultadas

Empresas longevas y en su mayoría en 2ª generación



El 78% de las EF encuestadas cuentan con entre 10 y 50 años de antigüedad

Las empresas con más de 75 años de antigüedad, aglutinan el 4,2% (37 empresas) del total de las empresas encuestadas

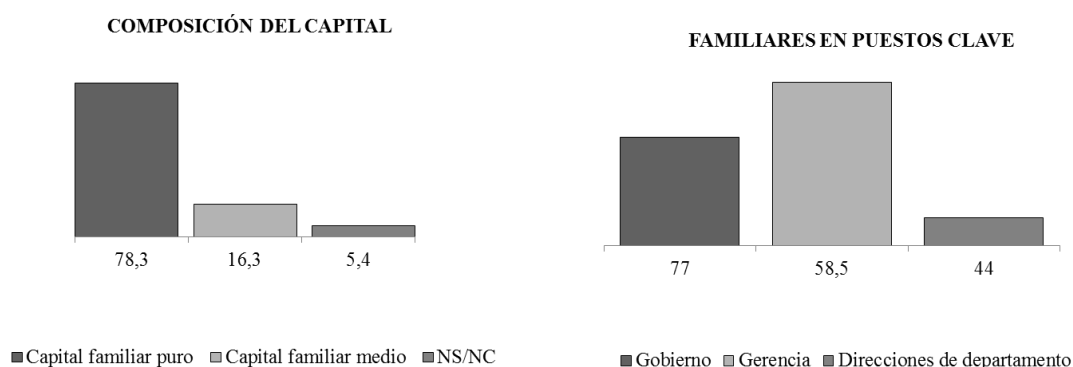
La 2ª generación predominante entre las EF de la CAPV (53,9%), seguido de la 1ª (35,6) y 3ª y siguientes generaciones (9,1%)

Figura 8: Perfil de la Empresa Familiar: antigüedad empresas longevas y generación. Fuente: Foro Empresa Familiar 2008

1.PERFIL DE LA EF

Características de las empresas consultadas

Capital y puestos clave en manos de la familia empresaria



El 78,3% de los casos, el capital social de las EF es puramente familiar

En el 78% de las empresas analizadas, el número de socios familiares se sitúa entre 2 y 5 miembros

Predominio de empresas donde la propiedad está en manos de una única familia (61,5%)

Los puestos clave de la organización de las empresas analizadas se hayan ocupados por miembros de la familia empresaria (bien sea a nivel gerencia, directores de departamento o similares), especialmente en empresas de menor tamaño

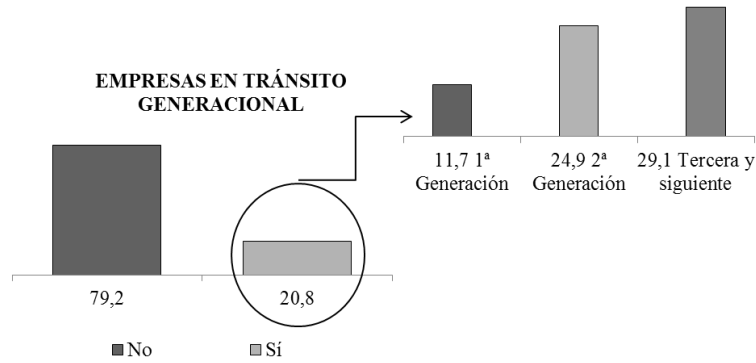
Figura 9: Perfil de la Empresa Familiar: composición del capital y familiares en puestos claves. Fuente: Foro Empresa Familiar 2008

2.SITUACIÓN DE LA EF

Sucesión

Inminencia de a sucesión para un amplio colectivo y poca planificación de la misma

El 45% de las empresas consultadas habrá sufrido un proceso de sucesión en menos de 10 años



La sucesión se planifica y se comunica tarde, y tan sólo en reducidas ocasiones se instrumentaliza

En un 34,5% de los casos existe un sucesor identificado en la empresa

El 36% de las empresas que en la actualidad están en proceso de cambio generacional, no tiene identificado al sucesor en manos de quién se tiene previsto legar la empresa

El 68,7% no tiene definido ni instrumentalizado en un documento formal el proceso de sucesión

2.SITUACIÓN DE LA EF

Sucesión

Voluntad de ser EF en el futuro

Mantenimiento futuro del carácter familiar de las empresas

El 63% de las empresas no ve necesario contemplar cambios en la estructura societaria para garantizar la continuidad de la misma

El 7,7% preveía ampliar la participación de los actuales socios

En el 59,4% de las empresas consultadas, se tiene previsto que la Dirección General sea ocupada por algún miembro de la familia en el futuro

Figura 10: Situación de la Empresa Familiar: sucesión y voluntad de ser EF en el futuro. Fuente: Foro Empresa Familiar 2008

Actualmente en el País Vasco existen distintas organizaciones en relación a la Empresa Familiar

(1) FORO VASCO DE EMPRESA FAMILIAR.

Este foro se creó en 2008 para trabajar por las empresas familiares, desde las Cámaras de Comercio Vascas- Eusko Ganberak. Tiene como objetivo informar, sensibilizar, orientar, formar y compartir experiencias y soluciones para que las familias empresarias puedan gestionar mejor la relación entre empresa y familia, contribuir a su mejor organización y favorecer su continuidad.

El Foro de Empresa Familiar nace como punto de encuentro de las familias empresarias, un espacio en el debatir la idea de negocio, la estabilidad en la propiedad, la unidad familiar y el relevo generacional, pilares básicos del desarrollo y continuidad de la empresa familiar.

La entidad está liderada en cada uno de los Territorios Históricos por un empresario/a de referencia, con una larga trayectoria y conocimiento de la empresa familiar.

(2) CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR UPV

La Cátedra de Empresa Familiar se crea en el marco del Convenio de Colaboración suscrito por la Universidad del País Vasco y la Diputación Foral de Bizkaia, en 2006.

La Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU tiene como finalidad la docencia, investigación y sensibilización respecto de los valores de la empresa familiar, para lo que desarrolla actividades de formación, de investigación y de apoyo relacionadas con la realidad y perspectivas de estas empresas.

Fruto del acuerdo de colaboración firmado en diciembre de 2007 entre la Universidad del País Vasco y el Instituto de la Empresa Familiar, la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU se integra en la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar. El convenio de colaboración firmado con CEBEK, la Confederación Empresarial de Bizkaia, en diciembre de 2010, permite además consolidar el marco de actuación de la Cátedra en Euskadi. En el año 2012 se llegó también a un acuerdo con la Cámara de Comercio para organizar las actividades de forma conjunta. A partir del año 2013, la Cámara de Comercio de Bilbao, CEBEK y la Cátedra de Empresa Familiar de la

UPV/EHU organizan de forma conjunta cada año más de 15 las actividades de sensibilización dirigidas a las empresas familiares.

Datos últimos de la EFV

(3) LA ASOCIACIÓN DE EMPRESA FAMILIAR DE EUSKADI

En mayo de 2015 se constituyó la Asociación de Empresa Familiar de Euskadi (AEFAME), con la misión de ser el referente institucional, social, económico y académico de la realidad de la empresa familiar en Euskadi, en un esquema de colaboración con otras entidades. Su puesta de largo, será en el XVIII Congreso de la Empresa Familiar que se celebrará en Bilbao los días 25, 26 y 27 de octubre de 2015. Para impulsar su crecimiento y promover la continuidad de las empresas familiares vascas, AEFAME se marca entre sus objetivos reivindicar la figura del empresario familiar y ayudarle a responder ante los desafíos de su gestión interna y externa, y fomentar la profesionalización de la empresa familiar e incorporar a las siguientes generaciones.

También se fija como meta, contribuir a la mejora de su marco jurídico y fiscal e impulsar mejores prácticas normativas, laborales y empresariales, fomentar la cultura empresarial, sus valores y características, y dar a conocer su realidad ante la opinión pública.

Integrada en el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), está compuesta por empresas de los tres territorios vascos, referentes en sus distintos sectores de actividad, y busca convertirse en “el marco idóneo para apoyar y defender los intereses de este modelo de empresa tan arraigado en nuestra sociedad”.

De la misma forma que en Bizkaia se realizaron los estudios sobre el estado de la Empresa Familiar, anteriormente citados, en Guipúzcoa Aragón et al. (2005), comprobaron que las empresas familiares guipuzcoanas, alcanzan mayores rentabilidades económicas que las no familiares, debido fundamentalmente a un mayor margen de ventas. Resultados similares se alcanzan en el análisis de las empresas familiares vizcaínas realizado por Rodríguez et al. (2009), constatándose para los distintos estratos de tamaño analizados, que las empresas familiares presentan ratios de rentabilidad económica ligeramente superiores. En este sentido, nos encontramos con

una realidad empresarial relevante en el conjunto de la economía vasca, con resultados medios superiores a los de la empresa no familiar (Iturrioz et al., 2014) pero que se enfrenta a importantes retos de futuro que amenazan su supervivencia y desarrollo.

2.3. La Mujer en la Empresa Familiar

Haciendo un poco de historia, desde el momento en que la civilización occidental se organizó en ciudades han existido mujeres empresarias, Ya en 1265, se tiene noticia de que la condesa de Leicester viajaba 24 kilómetros al día en mitad del invierno por caminos llenos de barro en una tosca carreta cerrada arrastrada por caballos para vender en las ferias y controlar las ventas de sus productos. También, al igual que las damas, las mujeres se hicieron empresarias a través de los gremios. Tanto en París como en Londres, en los siglos XIII y XIV, se tienen noticias de que había mujeres que participaban en los gremios de ventas al por menor, pagaban sus licencias y adquirían el derecho a utilizar los puestos del mercado y compraban el privilegio de adquirir al mayorista antes que otros (Rodríguez et al., 2009).

Dumas, (1998), distingue tres etapas o fases en la vida de la mujer en la EF: la iniciación, los caminos hacia la participación y los caminos hacia el liderazgo.

(1). La etapa de iniciación comienza en la primera infancia de la niña y dura hasta que decide incorporarse a trabajar en la empresa. Durante todo ese tiempo la hija interioriza los valores familiares y empresariales, aprende la forma de trabajar en la empresa y va comprometiéndose con ella, a la vez que empieza a adquirir unas habilidades y conocimientos de carácter técnico, interpersonal y directivo. Este periodo supone para esa mujer un beneficio que, en opinión de Dumas (1998), es incomparable puesto que ofrece una oportunidad única de formación a largo plazo. Cuanto más positiva sea esta experiencia de iniciación, más probabilidades habrá de que la mujer decida participar en la empresa.

(2). Con respecto a los caminos hacia la participación, existen cuatro formas de entrar en la empresa con dedicación plena: (1) creando su propia empresa, (2) comenzando en los niveles más bajos y trabajando para alcanzar mayores responsabilidades, (3) directamente comenzando en un puesto directivo y (4) trabajando en proyectos

especiales. Conforme estas mujeres iban participando en la empresa, iban desarrollando una visión distinta del negocio y de su papel en ella.

Así Dumas (1998) establece tres tipos de visiones: (1) Reactiva: la mujer ve su papel en la empresa como el de una trabajadora y no tiene expectativas de ir más allá del rol de empleada; (2) Preactiva: la mujer ve la empresa como suya y conoce los cambios que son necesarios para el éxito del negocio, aunque no siempre cuenta con las habilidades necesarias para desarrollarlos y (3) De desarrollo o *evolving*: ve la empresa y su propio potencial en ella de una forma progresiva, gradual.

(3). Por último, en relación con los caminos hacia el liderazgo, para Dumas, la elección del sucesor varía según la familia y la empresa, evaluando los progenitores en algunos casos el interés mostrado, las habilidades, la formación, la experiencia previa y la capacidad de liderazgo de las hijas. Los factores que las motivaron a elegir el camino hacia el liderazgo estaban relacionados con poder aprovechar la oportunidad de liderar la empresa (especialmente cuando encontraban muchas dificultades para una oportunidad así fuera de ella), aplicar todos los conocimientos adquiridos durante su etapa de formación o mostrar sus habilidades, entre otras.

Lannarelli (1992) estableció un modelo descriptivo en el que se tienen en cuenta las experiencias previas de los hijos que fomentan o pueden fomentar el interés por el liderazgo y los factores que influyen en que las mujeres demuestren ese liderazgo. Así, entre esas experiencias previas se encuentran las siguientes: pasar tiempo con el padre en la empresa, el desarrollo de habilidades en la empresa, el ánimo y la actitud positiva de los padres hacia la empresa, el hecho de que se valore una contribución individual y, por último, que se presente una oportunidad para ingresar. Cuantas más experiencias de este tipo se tenga, mayor será el interés por el liderazgo, aunque la autora comenta que ninguno de los participantes había estado expuesto a todas ellas a lo largo de su vida.

Sobre las funciones de la mujer en la familia empresaria han escrito investigadores como Danes et al. (1997, 2003 y 2005), Ceja (2008) y Salganicoff (1990), entre otros. Para este estudio, nos hemos basado en las funciones que ha establecido Ceja (2008) y que han sido, la transmisión de los valores, la educación de la siguiente generación y el liderazgo emocional. Ceja (2008) considera que aunque a menudo la mujer en la Empresa Familiar es un “gigante invisible”, en palabras de Christine Blondel en el libro

Las mujeres y la empresa familiar: funciones y evolución, la mujer puede desempeñar diversos roles en la EF. En concreto, podríamos agrupar sus aportaciones en tres grandes ámbitos (Ceja, 2008):

(1) Transmisión de valores. Es muy importante el papel de las mujeres en la transmisión de los valores familiares, en especial como madres aunque la mujer tiene múltiples oportunidades de reforzar los valores de la familia: como madre, como esposa, como hermana...

(2) Educadora de la siguiente generación. Como madres, inculcan a los hijos los valores fundamentales desde la infancia. Además, modelan la actitud de los hijos con respecto al trabajo y a la riqueza. En este sentido, las mujeres tienen un papel fundamental a la hora de educar a las jóvenes generaciones en la generación y administración de la riqueza, enseñándoles a vivir las virtudes esenciales y a buscar la felicidad en las cosas adecuadas.

(3) Líder emocional. Familia y EF están estrechamente unidas y en la mayoría de las familias tradicionales es la madre quien marca la tendencia de las relaciones familiares, como explica Gersik et al (2003), que añade que la mujer es la “principal guardiana de las emociones”.

Además, Ortiz et al. (2014) han indicado que en la mujer se han desarrollado determinadas cualificaciones tácitas que se han instalado en la **conciencia colectiva** y han sido interiorizadas por esta. Estas cualificaciones van desde los aspectos físicos como “meticulosidad”, hasta los inmateriales y subjetivos como “lealtad”, “flexibilidad”, “paciencia” o “atención”. Estas cualificaciones -construidas socialmente- son generalmente infravaloradas ya que, a diferencia de las cualificaciones tradicionalmente masculinas (conocimiento, experiencia) adquiridas en el sistema educativo o productivo, las de las mujeres se adquieren en el sistema informal que es la familia, a través de la socialización y son menos susceptibles de medición, razones por las cuales se consideran al margen del ámbito de generación de valor (Rigby y Sanchís, 2006). No obstante en este caso, dichas cualificaciones podrían constituir un importante activo en la gestión de la empresa familiar. Por ejemplo, la mujer también es la gran promotora de la igualdad y la cooperación entre los miembros de la siguiente generación y fomenta la armonía entre los miembros de la familia. Como esposa y

madre tiene una visión amplia y profunda de las relaciones familia-empresa y padres-hijos y conoce las capacidades y aptitudes de cada uno de ellos (Ceja 2008).

Rodríguez et al. (2005) señalan que hay que tomar conciencia de la capacidad de la mujer para trabajar en equipo y hacer equipo, por su elevada y sensible capacidad de comunicación. Ellos afirman que cuando la mujer tome la dirección de las Empresas Familiares veremos un cambio radical en los estilos de dirección y en los niveles de productividad. Pasaremos a estilos de dirección por consenso, propios de la mujer. La mujer tiende a ser mucho menos jerárquica y mucho más colaboradora cuando toma la dirección de cualquier actividad, por lo que exhibe un mayor potencial para crear relaciones, que son la base de una buena dirección.

Según Salganicoff (1990), las Empresas Familiares son una de las pocas áreas donde la mujer cuenta con más oportunidades reales de lograr las altas posiciones en los negocios (como presidencia, vicepresidencia o miembro del Consejo de Administración). Estas mujeres deben servir de ejemplo y de guía para que otras sigan sus mismos pasos y entren a formar parte del negocio familiar.

Chinchilla y León (2004) hablan de la ambición femenina, basándose en el artículo *Corporate Man* aparecido en enero 1984 en *The New York Time Magazine*, sobre “cómo ese querer y ser capaz de vivir el trabajo como “un valor compartido con otros intereses de la vida, fundamentalmente la familia”, es el motor de la ambición femenina. En este sentido, la mujer puede desempeñar “una cierta función educativa con los varones y crear una cultura laboral eficiente y productiva, pero alejada de la adicción al trabajo”, evitando así algunos de los vicios modernos de la entrega al trabajo por encima de todo. Es por ello que la mujer puede ser agente de cambio también en la empresa, porque su aportación es específicamente necesaria y demandada en momentos como los actuales que requieren mayor flexibilidad y capacidad de aprendizaje en un entorno empresarial con las estructuras más horizontales y planas.

Por otra parte la asociación Bitácora, en el estudio “El género femenino en la empresa familiar de Bizkaia” en el año 2011, definió unos retos de cara al futuro a los que se va a enfrentar la mujer de la empresa familiar (Bitácora, 2011)

Las mujeres que forman parte de una familia empresaria se enfrentan a varios retos:

(1) Comunicación: como esposas, en muchas ocasiones no se les informa acerca de la empresa familiar ni de la situación financiera del negocio. Es necesario fomentar la comunicación entre la familia y el negocio familiar.

(2) Proceso formativo: como hijas, nietas, hermanas y sobrinas, muchas veces no se les tiene en cuenta para puestos de trabajo dentro del negocio familiar, sino que se las relega automáticamente a la posición de accionistas. En este sentido, habría que educar y preparar a las mujeres de la familia para realizarse como profesionales, tanto si deciden quedarse en el negocio familiar como desarrollar su carrera profesional en otras compañías. Asimismo, se les debe enseñar a ser accionistas responsables del negocio familiar y a transmitir esta idea entre los miembros de la siguientes generaciones.

(3) Conciliación, trabajo y familia: como mujer y miembro de una EF, a menudo resulta difícil encontrar el equilibrio entre la vida familiar y el mundo laboral. Sería bueno que toda mujer empezara por conocerse a sí misma, por descubrir su misión personal y lo que le hace feliz. Un ejercicio sencillo que puede ser muy útil es visualizar cómo sería un día perfecto. Cuando tiene esto claro, la persona es más capaz de decidir cuáles son sus prioridades personales y así será más fácil llegar a conciliar ambos mundos, el profesional y el personal.

Las investigaciones sugieren que una mayoría de mujeres en EF continúan en un segundo plano, ocupando con frecuencia la función de gerente de su hogar y asumiendo la responsabilidad primaria del hogar y el cuidado de los niños. Basados en la entrevista a once cónyuges de líderes de Empresas Familiares exitosas, Poza y Messer (2001), citados por Sharma (2004), describieron seis diferentes tipos de roles adoptados por estas mujeres: cónyuges celosas, primer oficial de confianza, socia, vicepresidenta, consejera mayor y agente libre. Para que estos roles puedan desarrollarse, la ciencia económica tiene que caer en la cuenta de que una sociedad, en la que tanto mujeres como hombres persiguen desarrollar sus carreras profesionales, provee de poca atención y da escaso valor al trabajo de carácter parental y material, lo que quiere decir que no valoramos el trabajo que se desarrolla en el hogar para formar el capital humano de nuestros hijos, posibles sucesores (Rodríguez et al, 2005).

En la actualidad, con la incorporación del concepto familiness para el análisis de la EF hemos obtenido una aproximación descriptiva del papel de la mujer en las dimensiones de poder, experiencia y cultura, identificando así que el “capital familiar” de la empresa son los valores, normas y creencias moralmente aceptadas en las que se socializan los miembros de la unidad familiar (Ortiz y Olaz, 2014).

2.4. Conciliación vida laboral familiar y personal en la EF

La conciliación vida laboral-familiar-personal en la empresa familiar, se ha abordado desde diferentes dimensiones. Por un lado se ha analizado la dimensión social, luego la organizativa, y finalmente desde el perfil del líder.

Desde la *dimensión social*, hemos visto que el conflicto entre familia y negocio familiar es más intenso en la mujer que en el hombre, pues la mujer se orienta a construir y mantener relaciones entre los familiares y de estos con la empresa familiar. Se reconoce generalmente que en la mujer recae la responsabilidad de contribuir a los objetivos familiares de crecimiento y continuidad del negocio a través de su función de mediadora de la familia.

Ha señalado, Rodríguez et al., (2009) que en el caso de las mujeres que trabajan en empresas de la familia ese equilibrio ha sido aún más complejo si se compara con hermanos que no trabajan en la empresa de la familia. Y se ha complicado, si la mujer trabaja para la empresa familiar y no percibe remuneración alguna por razones de legislación o culturales.

En 1990 C.R. Stoner y otros exploraron el conflicto en que viven las mujeres que trabajan en su propia empresa y además dirigen y administran el hogar, cuando se trata de pequeñas y medianas empresas. A día de hoy hemos visto que poder conciliar las responsabilidades que demandan el hogar y el trabajo es un problema que cada día experimentan con mayor intensidad empresarios y empleados. La incorporación de la mujer al trabajo no ha dado lugar a cambios en roles de esta en el hogar, pues están por definir los papeles a representar en el hogar por el hombre y la mujer.

Memeyer y Maupin (1994) han estudiado el efecto de la acumulación de tareas y han concluido que produce infelicidad y ansiedad, reduciendo la sensación de bienestar en la persona. Deacon y Firebaugh, (1998), desde la teoría de la gestión de la familia, han

postulado que las mujeres incorporan sus evaluaciones subjetivas a las discrepancias existentes entre el nivel deseado de logro de los objetivos familiares y el nivel propio de felicidad. La felicidad para la mujer que trabaja en su empresa familiar es algo crítico y necesario para controlar y crear una energía positiva que ayude a la empresa. Ese ir y venir de la familia a la empresa y viceversa afecta al bienestar de la mujer, madre y esposa. Se ha tratado de una combinación compleja de consumo, familia, red de apoyo, condiciones de trabajo, libertad y posesión de bienes que deben mantener una cierta armonía entre lo que se quiere y/o que se tiene.(Strafford y colaboradores, 1995).

En lo referente a la *dimensión organizativa* y la conciliación vida laboral familiar personal, Chinchilla et al. (2009), han considerado que conciliar con la empresa empieza por compartir unos valores, un modo de entender la realidad y de vivirla. La empresa entendida como el eslabón entre uno mismo y las otras personas que ahí trabajan (compañeros, jefe, subordinados, etc.). Como nexo de unión con las personas para las que trabajamos (clientes). Para que la plantilla perciba la conciliación, la empresa ha tenido que saber transmitir, cuáles son sus políticas operativas e institucionales, cómo las aplica en decisiones concretas y con qué criterio obliga a decidir a partícipe. En resumen, cuál es la misión de la organización.

Desde el enfoque basado en los recursos, Iturrioz et al. (2014), han reconocido a la empresa familiar como poseedora de un conjunto único de recursos denominado familiness .Estos recursos derivados de la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa, es en el que radica la diferencia de las empresas familiares en tanto es la base de su ventaja competitiva y el origen de sus resultados. Estos valores sociales familiares, están enraizados en la organización Sin embargo, cada uno de los sistemas de la empresa familiar, la familia y la empresa, van evolucionando Y en este sentido, es donde mantener el delicado equilibrio entre los dos sistemas dinámicos de manera que se potencien mutuamente es la labor a abordar por las familias empresarias.

En la dimensión de la conciliación y el *perfil de liderazgo*, Longenecker y sus colaboradores (1989) sugieren que se producen algunas diferencias entre los empresarios y los directivos referentes a la responsabilidad empresarial., se ha observado que los empresarios tienden a tener un nivel más alto en ética empresarial que los directivos y que de los empleados de grandes empresas.

Pero no basta el alto nivel de ética empresarial del líder de la empresa familiar, para que la conciliación se produzca. Se hace necesario un estilo de liderazgo de personas específico. Hay tres tipos principales de directivos. El llamado *estratega* es sólo un «líder de mercado», porque puede salir en las portadas de revistas económicas por ser el que mejores resultados económicos ha conseguido este año. El directivo *ejecutivo* que se correspondería con un líder de masas, porque motiva y arrastra a gente. Y finalmente nos encontramos con el *líder* de personas, el que es el auténtico líder, el maestro que tira hacia arriba de los demás. Cada uno de ellos desarrolla diferentes talentos. Como ha señalado Chinchilla et al. (2000), según quiénes sean los directivos en cada empresa, se va creando un tipo de cultura distinta a las demás. Con sus decisiones, influyen en el quehacer diario y facilitan o dificultan la conciliación con los distintos ámbitos de la vida.

PARTE II: ESTUDIO EMPÍRICO

***CAPÍTULO 3. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA
METODOLOGÍA EMPLEADA: EL MÉTODO MIXTO***

“La Ciencia: cinco por ciento de inspiración, noventa y cinco por ciento de transpiración” (Atribuida a Albert Einstein)

3.1. *Justificación de la idoneidad del método mixto*

Con esta metodología hemos pretendido realizar un estudio que genere un conocimiento holístico. Este conocimiento se ha conseguido realizando un viaje desde lo instaurado a lo colectivo, de lo colectivo a la particularidad y de la particularidad al análisis de la realidad social, pasando por último, al análisis y validación de los conceptos.

La metodología mixta o híbrida, también llamada de triangulación, es una metodología que se basa en la utilización conjunta de diferentes técnicas de investigación social, tanto cualitativas como cuantitativas (Tashakkori y Teddlie, 1998, 2009 y 2010; Creswell y Plano Clark, 2011). Se trata, por tanto, de la integración de los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio.

A continuación, a través del diagrama visual hemos plasmado las principales características del método mixto.

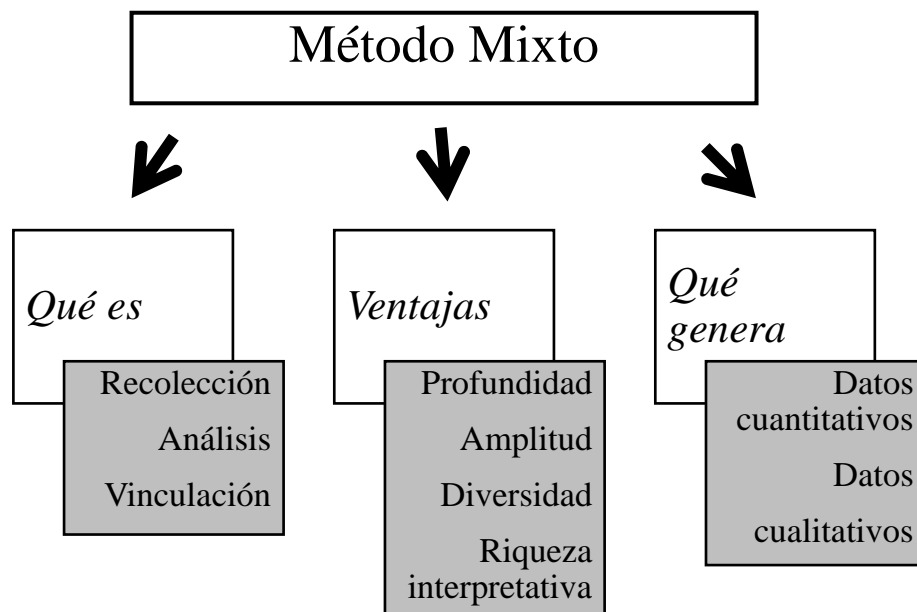


Figura 11: *Diagrama visual del Método Mixto. Elaboración propia.*

Morse (1991) habla de notación para la representación de los diseños mixtos:

(1) Se utiliza la abreviatura *quan* para representar la parte cuantitativa y *qual* para la parte cualitativa.

(2) Cuando hay un método dominante o más importante, este se representa con las letras en mayúsculas (QUAN; QUAL) mientras que el método menos importante aparece con letras minúsculas (quan, qual).

La elección entre el método cuantitativo y cualitativo es uno de los principales debates metodológicos en las ciencias sociales en general y en la Psicología en particular.

En la Psicología actualmente conviven diversas metodologías para la obtención de conocimiento con validez científica que, por discrepancias epistemológicas básicas, mantienen una tensión entre sus respectivos defensores y detractores, y que por momentos, llevan a discutir el contenido temático propio de la disciplina, sus competencias y aplicaciones posibles.

Siguiendo el estudio de los fenómenos del comportamiento de Cuenya y Ruetti (2010), se hace necesario plantear interrogantes que dirijan y orienten el análisis del problema, pero también contrastar esas preguntas con los hechos de la realidad. Y el avance de la ciencia, en Psicología, va a estar determinado por las nuevas preguntas que surjan al poner a prueba las primeras. Debido a ello, es fundamental que el conocimiento de un problema conduzca a un intento de explicación del mismo para poder abordar futuros interrogantes. Es por ello, que con sus debilidades y fortalezas, ambos métodos permiten un acercamiento al análisis empírico de los fenómenos complejos que comprenden el comportamiento. Utilizar los procedimientos cuantitativos y cualitativos en una investigación podría eliminar los sesgos propios de cada método.

Ambas metodologías, cuantitativa y cualitativa han contribuido al avance del conocimiento teórico y de la práctica profesional.

En las últimas décadas, el debate metodológico entre investigadores cuantitativos y cualitativos ha cambiado su planteamiento desde la perspectiva de la imposibilidad de combinar ambos métodos a la posibilidad de integrarlos (Molina, 2013).

Sánchez (1999) indica que el método mixto es una metodología de investigación que algunos investigadores consideran el tercer movimiento en las ciencias sociales, junto con la cuantitativa y la cualitativa.

La creciente relevancia y utilización de la investigación híbrida, se refleja en varios hechos como la publicación de libros centrados en esta metodología (Greene, 2007; Bergman, 2008; Tashakkori y Teddlie, 2009 y 2010; Creswell y Plano Clark, 2011), la publicación de una revista centrada en este tipo de investigaciones (*Journal of Mixed Methods Research*), monográficos en diversas revistas y el congreso anual *Mixed Methods Conference*, que en 2013 celebró la IX edición.

Tashakkori y Creswell (2007) en el editorial del primer número de la revista *Journal of Mixed Methods Research*, definen este tipo de investigación, como aquella en la que el investigador recoge y analiza datos, integra los resultados y establece inferencias, utilizando aproximaciones o métodos cuantitativos y cualitativos en un estudio.

Filosóficamente, la investigación mixta hace uso del método pragmático y el sistema de la filosofía es un método incluyente y plural. La meta de la investigación mixta no es remplazar a la investigación cuantitativa ni a la cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.

Otra característica clave del enfoque del método mixto es que rechaza el dualismo que se establece entre lo cualitativo o hechos de apoyo y lo cuantitativo o metodologías subjetivas cuyo valor se basa sólo en la exclusividad de uno y otro.

Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno.

El proceso del modelo de métodos de investigación mixta consta de ocho pasos, según Johnson y Onwuegbuzie, (2004):

- (1) Determinar la pregunta de investigación.
- (2) Determinar el diseño mixto apropiado.

- (3) Seleccionar el método mixto o modelo mixto de diseño de la investigación.
- (4) Recoger la información o datos de entrada.
- (5) Análisis de datos.
- (6) Interpretar los datos.
- (7) Legitimar los datos o información de entrada.
- (8) Sacar conclusiones (si se justifica) y la redacción del informe final.

Johnson y Onwuegbuzie (2004), señalan cinco propósitos principales de razones para llevar a cabo métodos de investigación mixtos:

- (1) Triangulación: búsqueda de convergencia y corroboración de los resultados de los diferentes métodos y modelos que estudian el mismo fenómeno.
- (2) Complementariedad: búsqueda de colaboración, mejora, ilustración y aclaración de los resultados de un método con los resultados del otro método.
- (3) Iniciación: descubrimiento de las paradojas y contradicciones que conducen a la re-elaboración de la pregunta de investigación.
- (4) Desarrollo: cómo los resultados de un método se utilizan para ayudar a explicar el otro método.
- (5) Expansión: buscar la amplitud y el alcance de la investigación mediante el uso de métodos diferentes para diversos componentes de consulta.

Para la elección de la metodología, hemos tenido en cuenta que si se quiere estudiar un fenómeno emergente sobre el que existe un escaso fundamento teórico, como es el caso presente en general y de su relación con la empresa familiar en particular, el método cualitativo es el más adecuado (Instituto de Empresa Familiar, 2009).

El desarrollo de una investigación desde un enfoque cualitativo ha permitido una riqueza de posibilidades en el análisis de los datos que puede ir desde lo estructural a lo interpretativo (Valles, 1997; Carrero et al., 2006), donde la Teoría Fundamentada o

también conocida como The Grounded Theory, se ubica en el segundo caso como una propuesta fuertemente concentrada en la "construcción" de teoría desde una perspectiva fenomenológica, desarrollando simultáneamente el análisis de los datos, su categorización y la redacción de la teoría asociada al problema investigado.

Gonzalo del Moral Arroyo (2014) indica que Teoría Fundamentada es un método para la recogida y análisis de datos cualitativos elaborado por los sociólogos Barney Glaser y Anselm Strauss y publicado en 1967 en su libro "*The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*". El principal cometido de la Teoría Fundamentada es el desarrollo de teorías "específicas del contexto" (*context-specific theories*) a partir de los datos que ofrece el propio contexto, es decir, a partir de la información que *emerge de los datos* recopilados por el investigador.

La Teoría Fundamentada se basa en una serie de principios básicos referentes al (1) análisis de los datos cualitativos, y (2) al propio proceso de la investigación. Para analizar los datos cualitativos, la TF propone, a grandes rasgos, que el investigador vaya identificando e integrando *categorías de significado* desde los propios datos. En este sentido, la TF es al mismo tiempo el proceso de identificación e integración de categorías (el método) y su producto (la teoría resultante). Como *método*, la TF ofrece una guía sobre cómo identificar categorías y cómo establecer relaciones entre ellas. Como *teoría*, es el producto final de este proceso; es decir, ofrece un marco explicativo desde el que entender el objeto de estudio.

En esta metodología, la teoría y los datos interactúan constantemente. No hay trayectoria de investigación rígida ni lineal. Se trata de elegir las opciones que mejor respondan a las preguntas, algunas de las cuales pueden emerger durante la realización de la investigación. Es posible recolectar todo tipo de datos para generar una teoría fundamentada (Glaser y Strauss, 1967; Hammersley, 1992; Strauss y Corbin, 2002).

Posteriormente se generan dos variantes metodológicas sobre la Teoría Fundamentada (Jones y Alony, 2011): por una parte, los "glasserianos" que mantienen una postura más ortodoxa de la Teoría Fundamentada, que apuestan por concentrarse en las bases y procedimientos más tradicionales y originales, versus los "straussianos" que han acogido de buena manera las innovaciones a la Teoría Fundamentada, tales como la codificación axial, o más recientemente la postura de aquellos autores que reconocen el

aporte de los programas informáticos para realizar el análisis de los datos cualitativos a través de la Teoría Fundamentada, situación que Glasser rechazaba vehementemente (Valles, 2005).

La Teoría Fundamentada (TF) admite la triangulación de métodos de investigación y de datos (cualitativos y cuantitativos), para de esta forma tener una comprensión holística de la realidad e incrementar el grado de credibilidad del análisis de la información cualitativa (Denzin, 1978).

Hemos distinguido tres tipos de contribuciones del método mixto a la investigación: teórica, cuantitativa y cualitativa. Por tanto, nuestra investigación es de tipo mixto, no sólo por los componentes cuantitativo y cualitativo, sino también por la aportación de tipo teórico sobre el tema a investigar, la conciliación como medida de RSE en la Empresa Familiar. De las ventajas sobre el método mixto que señalan Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2006), siguiendo a Cresswell, nosotros hemos valorado las siguientes:

- (1) Se logra una perspectiva más precisa del fenómeno consiguiendo una percepción más integral, completa y holística.
- (2) Con una perspectiva mixta, se confrontan las "tensiones" entre distintas concepciones teóricas y al mismo tiempo, se considera la vinculación entre los conjuntos de datos producidos por los diferentes métodos.
- (3) La multiplicidad de observaciones ha producido datos más "ricos" y variados, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos, ambientes y análisis.
- (4) Se potencia la creatividad teórica con suficientes procedimientos críticos de valoración.
- (5) El mundo y los fenómenos son tan complejos que permiten investigar relaciones dinámicas y sumamente intrincadas.
- (6) Al combinar métodos, se aumenta la posibilidad de ampliar las dimensiones del proyecto de investigación y el entendimiento es mayor y más rápido.

En resumen, el enfoque mixto, proporciona una mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de entendimiento.

Por todos los motivos citados anteriormente, nos hemos decidido por el método mixto de más de dos componentes, para así validar cuantitativamente el instrumento generado cualitativamente, y después explicar con más detalle los hallazgos cuantitativos en una población concreta y de la que había escaso estudio. Finalmente hemos matizado los aspectos perceptuales cuantitativamente. Por tanto, el diseño mixto sobre el que hemos trabajado se basa en una investigación con más de dos componentes y con un interés exploratorio.

Como ejemplo de estudio mixto con más de dos componentes encontramos el de Thomke y Kuemmerle (2002) sobre la acumulación de activos en el sector farmacéutico. En este caso, recogieron los datos en tres etapas, siguiendo un diseño QUAL-QUAN-QUAL.

Más recientemente, en 2014, se empleó la misma metodología en el *Estudio de las Webs de salud, en español y en euskera, dirigidas a jóvenes y adolescentes* (Peñafiel et al, 2014) realizado por profesorado del Departamento de Periodismo de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la UPV/EHU.

Las fases concretas de la investigación de Peñafiel et al. (2014) fueron las siguientes:

- (1) Revisión de recursos web con plantilla para análisis de contenido (QUAL)
- (2) Entrevistas en profundidad con responsables de esos recursos (QUAL)
- (3) Grupos de discusión con usuarios de recursos (QUAL)
- (4) Observación etnográfica de uso de recursos (QUAL)
- (5) Encuesta a usuarios de los recursos web cuantitativa (QUAN)

3.2. *Objetivos generales y específicos de la investigación*

En todo proceso de investigación científica es una condición *sine qua non* la formulación de un interrogante al que responder. El propósito de este trabajo es contestar a la siguiente pregunta, ¿cómo influye la percepción de la conciliación de vida laboral, familiar y personal en la empresa familiar? Particularmente, (1) qué entendemos

por conciliación de vida laboral, familiar y personal como medida intrínseca de RSE en la EF, (2) cuál es la percepción de las mujeres propietarias de EF de Bizkaia sobre el estado actual y futuro de la conciliación de vida laboral, familiar y personal, (3) cómo influye la percepción de la conciliación en la transmisión de los valores familiares en la EF, como herramienta de fidelización clave para la continuidad de la EF

El presente estudio carece de hipótesis debido a su naturaleza exploratoria y meramente descriptiva. La investigación comprende cuatro estudios diferenciados en los que se pretende, como objetivo general, conocer la percepción acerca de si se concilia la vida laboral, familiar y personal en la Empresa Familiar. El primer estudio, se realiza con una muestra piloto de personas procedentes de Colegios Profesionales con las que llevó a cabo un estudio de corte cualitativo. El segundo estudio, con el mismo colectivo, es un estudio cuantitativo. El tercer y cuarto estudio se realizó con personas propietarias de Empresa familiar.

Del objetivo general, se deducen los siguientes objetivos específicos relacionados con cada uno de los cuatro estudios.

Estudio 1 y Estudio 2:

(1) Conocer cómo las distintas personas analizadas consideran que se debe definir la conciliación de vida laboral, familiar y personal y las propuestas políticas de conciliación que se tienen entre las personas integrantes de los Colegios Profesionales vascos.

(2) Generar, entre las personas integrantes de los Colegios Profesionales vascos, una definición compartida de conciliación de vida laboral, familiar y personal, que se pueda generalizar al resto de la población vasca.

Estudio 3 y Estudio 4:

(3) Estudiar la conciliación de vida laboral, familiar y personal en la Empresa Familiar vasca como medida de RSE.

(4) Conocer la percepción de las mujeres propietarias de la Empresa Familiar vasca sobre el estado actual y futuro de la conciliación de vida laboral, familiar y personal.

(5) Identificar emociones positivas y negativas de las mujeres propietarias de la Empresa Familiar sobre la conciliación.

Para la verificación de los objetivos generales y específicos, nos hemos basado en los principios de la Teoría Fundamentada (QUAL-QUAN-QUAL-QUAN). Como se aprecia en la siguiente figura, el estudio 1 QUAL 5.1. consiste en el Grupo de discusión y en entrevistas en profundidad, el estudio QUAN 5.2. tiene que ver con la aplicación del cuestionario, el QUAL 5.3., con los relatos de vida cruzados y el QUAN 5.4. con la aplicación del método LIWC.

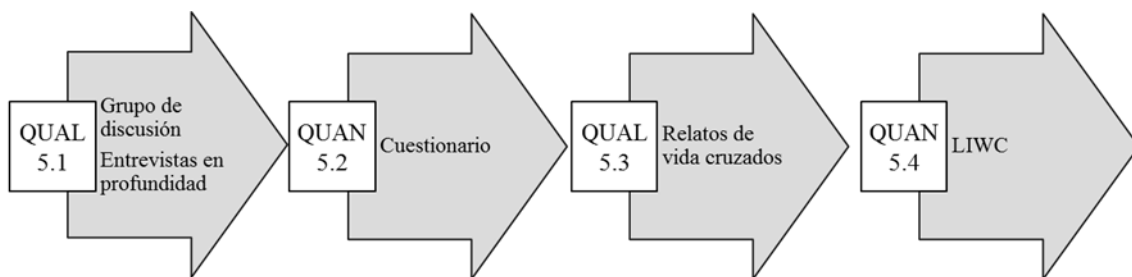


Figura 12: Diagrama visual de las fases y herramientas de la Investigación.

***CAPÍTULO 4. DESCRIPCIÓN DE LAS CUATRO
INVESTIGACIONES ANALIZADAS***

4.1. ESTUDIO 1: INVESTIGACIÓN CUALITATIVA BASADA EN GRUPOS DE DISCUSIÓN Y ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.

4.1.1. Objetivos específicos.

Tal y como aparece reseñado en el apartado de Objetivos generales y específicos anterior, la motivación del presente estudio es conocer cómo las distintas personas analizadas consideran que se debe definir la conciliación de vida laboral, familiar y personal y las propuestas políticas de conciliación que se tienen entre las personas integrantes de los Colegios Profesionales vascos. Este objetivo específico, a su vez se desglosa en las siguientes acciones:

- (1) Obtener una primera aproximación a la conciliación desde la perspectiva de los diferentes Colegios.
- (2) Identificar los aspectos comunes y particulares en el tratamiento de la conciliación en cada Colegio.
- (3) Redireccionar las siguientes fases de la investigación hacia los aspectos más relevantes que surgen en los diferentes grupos.
- (4) Diseñar el cuestionario y seleccionar a los participantes para la entrevista en profundidad a través de la información recogida en estos grupos de discusión.

4.1.2. Muestra.

La muestra del primer estudio se realiza sobre el colectivo de Colegios Profesionales de Abogados, Economistas y Psicología, participan 32 personas, distribuidas en 12 hombres y 20 mujeres.

Los criterios de selección de los participantes son de pertenencia y adecuación, “criterios que se refieren a los conjuntos- a su estructura y a su génesis- pretendiendo incluir a quienes reproduzcan mediante su discurso relaciones relevantes” (Ibáñez, 1986a: 264). Los indicadores de selección son los siguientes: representatividad, su conocimiento sobre el tema, su disponibilidad e interés por participar, tener trayectorias profesionales heterogéneas y con un desarrollo profesional en diferentes ámbitos, tanto

en la empresa pública como en la privada y ser trabajadores por cuenta propia y por cuenta ajena.

Hemos elegido a los Colegios Profesionales de Abogados, Economistas y Psicología por contar en cada uno de estos tres Colegios, con una Comisión de Igualdad, lo cual puede ser un indicio acerca de su interés en el tema de la conciliación. Por otro lado, el acercamiento profesional al concepto de la conciliación de vida laboral, familiar y personal desde los tres campos permite abordar los aspectos económicos y la organización empresarial desde el Colegio de Economistas, los aspectos legales desde el Colegio Abogados y, dentro del ámbito de lo privado, los aspectos más personales desde el Colegio Profesional de Psicología. Otra de las razones por las que se estudia a este colectivo es porque frecuentemente trabajan como autónomos o como pequeñas empresas familiares que son el objeto de la presente investigación.

El funcionamiento de cada colegio, así como su filosofía de intervención y sus objetivos son muy diferentes. Se trata de tres agrupaciones colegiales de interés público con un abordaje distintos niveles de evolución. Pese a lo anterior, la visión conjunta desde los tres Colegios Profesionales ha posibilitado una definición más holística e integral.

El Ilustre Colegio de Abogados del Señorío de Vizcaya, con un interés centrado en la defensa de las personas en el aspecto legal para el conjunto de la sociedad, por un lado y por otro en ser herramienta útil para el ejercicio de la profesión de las personas colegiadas tiene como principal objetivo defender y garantizar los derechos de las personas, además de ser un instrumento útil para sus miembros. Es útil para sus miembros a la hora de defender sus intereses ante cualquier otro organismo, para adquirir y mejorar las competencias y habilidades necesarias para desarrollar su trabajo con garantías como instrumento que sirva para aunar a los compañeros y para desarrollar actividades ajenas a la profesión.

El Colegio Vasco de Economistas tiene una visión colegial activa y participativa, generando una comunidad entre las personas colegiadas en aras del desarrollo profesional y la transformación social y económica del entorno. El Colegio de Economistas es una comunidad donde más de 5.000 colegiados y colegiadas de diferentes sectores y actividades trabajan dentro de una red colaborativa por el desarrollo profesional y la transformación social y económica de nuestro entorno. Es la

organización profesional que se ocupa de la regulación y control de la profesión desde el compromiso con unos valores éticos y de igualdad.

El colegio de Oficial Psicología de Bizkaia se centra en el desarrollo profesional de las personas colegiadas y colabora con la Administración a petición de esta. El Colegio de Psicología es un colegio profesional que vela por los derechos, deberes y prestigio de la profesión, asesora a profesionales y entidades públicas o privadas, organiza actividades formativas, culturales y científicas para las personas colegiadas.

En el total de la muestra (N=32), un 40% la representación de los hombres y un 60% de las mujeres. Esta muestra, a su vez se desglosa de la siguiente manera, según hayan participado en grupos de discusión y/o entrevistas en profundidad.

Grupos de discusión

18 profesionales participaron en los grupos de discusión. En la siguiente tabla, se define la distribución por colectivo y sexo.

Tabla 9: Población participante en los grupos de discusión.

| GRUPOS DE DISCUSIÓN | | | |
|----------------------------|----------------|----------------|--------------|
| <i>COLECTIVOS</i> | <i>HOMBRES</i> | <i>MUJERES</i> | <i>TOTAL</i> |
| Colegio de Abogados | 2 | 4 | 6 |
| Colegio de Economistas | 2 | 4 | 6 |
| Colegio de Psicólogos | 2 | 4 | 6 |
| TOTAL | 6 | 12 | 18 |

La participación en los grupos de discusión, distribuida por sexos, ha correspondido a un 33% a hombres y un 67% a mujeres, ha coincidido tanto en el cómputo total como en el de cada colegio profesional.

En las siguientes tablas aparece la distribución de las personas participantes en cada una de los grupos colegiales:

Tabla 10: Grupo de discusión del Colegio de Abogados.

| GRUPO DE DISCUSIÓN DEL COLEGIO DE ABOGADOS |
|---|
| 5 / Mutualista con hijos |
| 1 / Administrativa con hijos |

Tabla 11: Grupo de discusión del Colegio de Economistas.

| GRUPO DE DISCUSIÓN DEL COLEGIO DE ECONOMISTAS |
|--|
| 1 / Profesorado UPV |
| 1 / Dirección/Gerencia Empresa |
| 1 / Persona consultora por cuenta propia |
| 1 / Persona socia de Asesoría Fiscal |
| 1 / Personal técnico de la Diputación de Bizkaia |
| 1 / Dirección Comercial Empresa Pública |

Tabla 12: Grupo de discusión del Colegio de Psicología.

| GRUPO DE DISCUSIÓN DEL COLEGIO DE PSICOLOGÍA |
|---|
| 1 / Integrante de la Comisión de Psicología Educativa |
| 1 / Integrante de la Comisión de Psicología Clínica |
| 1 / Integrante de la Comisión de Trabajo |
| 1 / Integrante de la Comisión de Sexología |
| 1 / Integrante de la Comisión de Seguridad Vial |
| 1 / Integrante de la Comisión de Igualdad |

Entrevistas en profundidad

14 profesionales han participado en las entrevistas en profundidad. En la siguiente tabla, se define la distribución por colectivo y sexo.

Tabla 13: Población participante en las entrevistas en profundidad.

| ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD | | | |
|-----------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| <i>COLECTIVOS</i> | <i>HOMBRES</i> | <i>MUJERES</i> | <i>TOTAL</i> |
| Colegio de Abogados | 1 | 2 | 3 |
| Colegio de Economistas | 2 | 4 | 6 |
| Colegio de Psicología | 3 | 2 | 5 |
| TOTAL | 6 | 8 | 14 |

La participación en las entrevistas en profundidad, distribuida por sexos, ha correspondido en el Colegio de Abogados y de Economistas a un 33% a hombres y un 67% a mujeres, y en el Colegio de Psicología a un 60% hombres y un 40% a mujeres. En el cómputo total a un 43% hombres y un 57% a mujeres.

4.1.3. Variables.

Las dimensiones del primer estudio de los Colegios Profesionales en los grupos de discusión son las siguientes:

- a) Conocer qué se entiende por conciliación desde cada una de las profesiones. Hemos definido conciliación para comprobar qué se entiende entre los profesionales vascos. Según la RAE Conciliar como (Del lat. conciliatĭo, -ōnis).
 1. f. Acción y efecto de conciliar.
 2. f. Conveniencia o semejanza de una cosa con otra.
 3. f. Favor o protección que alguien se granjea.
 4. f. Der. Acuerdo de los litigantes para evitar un pleito o desistir del ya iniciado
- b) Cuáles son las políticas de conciliación más utilizadas por las personas colegiadas de Abogados, Economistas y Psicología Las políticas de conciliación

las hemos agrupado en diferentes tipos de medidas: medidas socioeconómicas, políticas y psicológicas-culturales.

Hemos medido estas dimensiones a través de las siguientes preguntas:

- (1) Desde la profesión, ¿qué se entiende por conciliación?
- (2) Actualmente, ¿qué políticas de conciliación se llevan a cabo en el ámbito del bienestar, de lo psicológico?
- (3) ¿Qué propuestas de conciliación, hacéis desde vuestra profesión, al Colegio de cara al futuro?

Dimensiones del primer estudio de los Colegios Profesionales, en las entrevistas en profundidad:

- a) Concepto de conciliación desde cada una de las profesiones.
- b) Grado de conocimiento son las políticas de conciliación más utilizadas en cada colegio. Las políticas de conciliación las hemos agrupado en diferentes tipos de medidas como son las medidas socioeconómicas, políticas y psicológicas-culturales.
- c) Nivel de conocimiento de las propuestas de políticas de conciliación de cara al futuro desde cada colegio: si de tipo socioeconómico, político y/o psicológico-cultural.

Hemos medido las dimensiones a través de las siguientes preguntas:

- (1) Qué entendemos por conciliación desde el Colegio de Abogados, Economistas o Psicología.
- (2) Cuáles y cómo son las políticas de conciliación actuales desde el Colegio de Abogados, Economistas o Psicología.
- (3) De cara al futuro, desde el colegio, qué políticas de conciliación, se pueden proponer desde el Colegio de Abogados, Economistas o Psicología.

4.1.4. Instrumentos y métodos de evaluación.

Hemos desarrollado una investigación cualitativa, a través de *grupos de discusión* y *entrevistas en profundidad* entre personas de distintos colegios profesionales. Esto nos ha permitido obtener una comprensión en profundidad del fenómeno objeto de estudio: el concepto de conciliación desde la perspectiva de los colegios profesionales.

Hemos analizado los colegios profesionales Abogados, Economistas y Psicología, mediante tres grupos de discusión en los que han participado dieciocho personas, seis de cada colegio profesional. Asimismo, sobre este mismo colectivo, se han realizado entrevistas en profundidad a catorce personas, correspondientes, tres, seis y cinco, al colegio de Abogados, Economistas y Psicología, respectivamente.

a. Grupos de Discusión

La utilización de grupos de discusión se marca en el diseño de un paradigma complejo para la investigación social. Es Jesús Ibáñez, en los años 60 en España quien aborda la propuesta y el desarrollo del grupo de discusión para la investigación social, a lo largo de varias décadas y en diversos frentes (Dávila, 1995) lo cual conlleva tener presente que en dicho paradigma del grupo discusión, se inscribe en cuanto práctica conversacional. “El grupo de discusión surge contra la encuesta estadística, como metáfora del grupo terapéutico- lo mismo que la entrevista abierta es una metáfora de la sesión analítica” (Ibáñez, 1981: 20).

Se definen los Grupos de Discusión como Conversación: discusión en un trato mutuo que comporta una construcción conjunta del sentido (Ibáñez, 1986a y 1986c; Ortí, 1990 y 1993).

El guión básico utilizado en una investigación el grupo de discusión responde al modelo siguiente:

- (1) Presentación del estudio
- (2) Tema de inicio
- (3) Temas de conversación

(4) Aspectos a considerar

Tal y como señala Luis Enrique Alonso (1998:97) "el grupo de discusión es, fundamentalmente, un dispositivo que se establece sobre la base de la identidad social y sus representaciones, siendo estas representaciones sociales las formas de conocimiento colectivamente elaboradas y compartidas, con una orientación práctica y permanentemente actualizable, y que determinan la forma común en la que los diferentes grupos humanos constituyen e interpretan su realidad y la de los otros colectivos".

Para el análisis de los resultados, siguiendo las indicaciones de Alonso (1998), ha sido necesario comprender el discurso mediante sucesivas lecturas que nos han permitido establecer orden, estructura y sentido, a partir de las conversaciones mantenidas:

(1) Primera lectura del texto transcrito de los grupos.

(2) Segunda lectura, relativa al análisis de los referentes, tratando de identificar los grandes temas sobre los que habían hablado los grupos y lo que se había dicho sobre cada uno de ellos.

(3) Tercera lectura o transversal, trata de buscar la coherencia argumentativa, la manera en que se abordan y explican los diversos referentes como modo de construcción social de la realidad por parte de nuestros grupos y a través de sus valoraciones.

b. Entrevistas en profundidad

La entrevista, realizada en la primera fase, consiste en una "conversación" personal entre el entrevistador y el entrevistado, en la que se trata de generar un "proceso comunicativo", donde el entrevistado exprese, de la forma más libre, distendida y espontánea posible, el conjunto de sus vivencias y de sus puntos de vista personales sobre el tema investigado (Finkel, Parra y Baer, 2008). Como resalta Alonso (1994:226), "la subjetividad directa del producto informativo generado por la entrevista es su principal característica y, a la vez, su principal limitación".

Las entrevistas personales están llenas, de referencias a situaciones personales que se expresan desde el plano de la subjetividad más plena, que están producidas desde el

"adentro" más íntimo y que producen relatos, narraciones en las que se pone en juego una amplia dramatización personal. Ortí (1986: 179) señala cómo en el análisis e interpretación de los discursos producidos en una situación de entrevista personal, "lo que aspiramos a ver y poder estudiar en el discurso del entrevistado, son sus problemas personales, en la forma social, cultural y de clase, de la estructura de su personalidad, de los condicionamientos ideológicos de su proceso motivacional típico".

4.1.5. Procedimiento.

El procedimiento seguido en el presente estudio ha sido el siguiente. En primer lugar, se ha identificado a las personas que se deseaban participar en las reuniones. Para ello, se ha creado *ad hoc* una guía del perfil del grupo de discusión entre las personas responsables del Área de Igualdad y la investigadora atendiendo a su representatividad, su conocimiento sobre el tema, su disponibilidad e interés por participar. En segundo lugar, se procedió a informar y contactar con cada uno de los voluntarios para concertar el grupo de discusión a través de los distintos Colegios.

El procedimiento seguido en la información fue a través de carta, elaborada junto con las personas responsables del Área de Igualdad de cada Colegio. Posteriormente fue remitida vía email, informándoles de la investigación, de los objetivos de la misma, así como de las fechas posibles para la reunión, los participantes y el interés colegial de participar en este estudio. Finalmente, por medio de llamadas de teléfono, confirmamos su asistencia.

En tercer lugar, se ha llevado a cabo la intervención grupal en cada Colegio Profesional, tal y como proponen Domínguez y Dávila, (citado por Gordo et al. 2008) manteniendo el espacio social de referencia de la investigación y en el que se inscribe cada grupo de discusión.

En primer lugar, se han realizado los grupos de discusión (Ver Anexo XXXX) en donde se trata de conocer el estado de la cuestión en cada uno de los Colegios con el objetivo de recoger información cualitativa con una metodología participativa. Para ello hemos organizado tres grupos de discusión, uno en cada Colegio, con el fin de responder a las siguientes preguntas: (1) Cómo se entiende la conciliación desde la profesión; (2) Definición de conciliación desde cada Colegio; (3) Políticas de Conciliación existentes

desde los profesionales de cada Colegio; (4) Propuestas y medidas de Conciliación de cara al futuro desde cada Colegio Profesional.

En segundo lugar, se han realizado las entrevistas en profundidad sobre temas de conciliación entre los tres Colegios profesionales en las que se trabajó con un guión adaptado a las particularidades de cada grupo. Estas entrevistas también se grabaron y transcribieron con el objetivo de realizar un análisis del contenido.

4.1.6. Análisis.

Para realizar el análisis de los datos obtenidos por medio de los grupos de discusión y entrevistas en profundidad, hemos realizado un análisis por cada Colegio y posteriormente, en los resultados, uno conjunto. Para el proceso de análisis hemos seguido una adaptación del esquema propuesto por la Teoría Fundamentada según Strauss y Corbin (1998).

Las fases del análisis fueron las siguientes:

- (1) Preparación de archivos de datos brutos: las respuestas de las personas participantes fueron transcritas para su tratamiento.
- (2) Primer análisis de los datos en bruto: identificación y definición de fragmentos significativos del texto y codificación de los mismos de manera intuitiva, abierta y sin presupuestos teóricos prefijados (proceso de codificación abierta). El análisis se realizó por medio de sucesivas lecturas del texto transcrito, lo que nos permitió establecer orden, estructura y sentido. Primer análisis.
- (3) Desarrollo de las categorías iniciales (codificación axial): A partir de estas categorías, leyendo de nuevo los datos para reducir y agrupar las categorías, buscando temas secundarios, propiedades de categorías principales y secundarias y eliminando categorías redundantes. Todo este proceso se fue registrando en notas teóricas o descriptivas que fueron integradas a la hora de crear el modelo resultante del análisis y en la escritura de los resultados. Segundo análisis.
- (4) Creación de un modelo de categorías principales, secundarias y sus propiedades (codificación selectiva): en esta etapa las categorías, subcategorías, propiedades

y relaciones entre las mismas se han reducido e integrado en redes conceptuales descriptivas o explicativas.

4.1.7. Resultados.

4.1.7.1. Análisis de los datos de los grupos de discusión

El *primer análisis* (codificación axial, desarrollo de las categorías iniciales), nos ha permitido una visión global y diferenciada de cada Colegio Profesional en el tema de la conciliación. Cada Colegio Profesional se ha acercado a la conciliación de forma diferente; el Colegio de Abogados desde lo social, el Colegio de Economistas desde una visión holística e integradora de la conciliación y el Colegio de Psicología desde lo individual.

En el *segundo análisis* (codificación selectiva, creación de un modelo de categorías principales, secundarias y sus propiedades), hemos querido analizar los *referentes*, buscando identificar los *grandes temas* sobre los que se ha hablado. En la tabla 14 hemos recogido este segundo análisis:

Tabla 14. Análisis de los grandes temas de los grupos de discusión.

| PREGUNTA Nº | COLEGIO DE ABOGADOS | COLEGIO DE ECONOMISTAS | COLEGIO DE PSICOLOGÍA |
|--|---|--|--|
| 1ª. Definición conciliación | Corresponsabilidad Compatibilizar tiempos Lo social y lo individual | Compatibilidad individual integral Sostenibilidad económica y social Calidad vida- disfrute | Tiempo Satisfacción Roles Felicidad |
| 2ª. Políticas conciliación actuales | Autónomos: adaptables Por cuenta ajena: estándar | Ausencia medidas- coste-pérdida talento Mayor aplicación en administración pública y grandes empresas | Ámbito Privado |
| 3ª. Políticas conciliación futuras | Conciliación familiar, ascendentes y descendientes Racionalización horarios Cambio forma trabajo en despacho-trabajo- equipo | Interconexión laboral-personal Implicación- Administración- Empresa- Sociedad- Individuo Ética social en la empresa Cambio cultura empresa Intervención educativa- empresarial- administración | Conciliación personal y familiar Visión Filosófica |

(1) *Ante la pregunta de qué es la conciliación, por medio de la segunda lectura, hemos identificado los siguientes grandes temas por cada colegio:*

Desde el *Colegio de Abogados* se ha hablado sobre la corresponsabilidad, la compatibilización de los tiempos haciendo referencia a lo social y a lo individual: Conciliar como concepto de tiempo.

Las personas del *Colegio de Economistas* han hablado sobre la conciliación desde el individuo a nivel integral, centrándola en compatibilizar las diferentes esferas de la persona. En este sentido, han incluido la importancia de la calidad de vida y del disfrute que se obtenga. Además, ha aportado el aspecto de la sostenibilidad tanto a nivel económico como social. Conciliar como un concepto global sobre la persona que incide en la sostenibilidad social y económica.

Los miembros del *Colegio de la Psicología* hablaron de conceptos a nivel individual, como tiempo, satisfacción personal, roles y felicidad. Para ellos, conciliar pertenece a la esfera de lo privado.

(2) *A la pregunta sobre cuáles son las políticas de conciliación actuales*

Los miembros del *Colegio de Abogados* diferenciaron las políticas según se trate de personas trabajadoras por cuenta ajena o por cuenta propia. Consideran que las personas que trabajan por cuenta ajena hacen uso de políticas estándar y, las personas que trabajan por cuenta propia, son adaptables, no cuentan con medidas generales, sino que concilian consigo mismas cambiando el horario según sus necesidades.

Los *economistas participantes* señalaban que se produce una gran diferencia entre las políticas que se aplican en la administración pública y en las grandes empresas, de las que se aplican en las PYMES. Para ellos, se produce una gran pérdida del talento en aquellas empresas que no incluyen medidas de conciliación

Finalmente, los miembros del *Colegio de Psicología* concluyen que la conciliación solamente se da en el ámbito privado, que las medidas actuales son

casi inexistentes y que cada uno se organiza, ya que es un tema que se queda en el ámbito privado.

(3) *A la pregunta sobre cuáles deberían ser o serán las políticas de conciliación futuras*

Los miembros del *Colegio de Abogados* han planteado las medidas futuras desde dos dimensiones: familiar y laboral. Desde el ámbito familiar proponen ampliar las medidas de conciliación para atender tanto a los ascendientes como a los descendientes. Desde la dimensión laboral, plantean racionalizar los horarios y cambiar la forma de trabajo en el despacho del autónomo (buscando el trabajo en equipo).

Los *Economistas* plantearon la importancia de interconectar lo laboral y lo personal, así como implicar a la Administración con la empresa, la sociedad y el individuo. Consideraron necesario el cambio de la cultura de empresa, en aras de una mayor ética social y propusieron una intervención educativa-empresarial-administrativa.

Por último, desde el *Colegio de Psicología* se han planteado medidas desde el punto de vista filosófico, planteando la conciliación a nivel personal y familiar.

Finalmente, con el *tercer análisis*, hemos buscado la *coherencia argumentativa* de forma global, integrando los resultados de los tres Colegios.

Análisis de las Entrevistas en profundidad

Con respecto a la visión global (codificación axial, desarrollo de las categorías iniciales) sobre la percepción de la conciliación, las personas entrevistadas del *Colegio de Abogados* estaban centradas en la conciliación desde lo profesional, desde una definición relacionada con el concepto tiempo. Las personas del *Colegio de Economistas*, por el contrario, percibían la conciliación desde una definición holística e integradora. Finalmente, para los miembros del *Colegio de Psicología*, la percepción de la conciliación se daba desde lo social.

El análisis de los referentes (codificación selectiva, creación de un modelo de categorías principales, secundarias y sus propiedades), de los *grandes temas* sobre los que se había hablado, aparece recogido en la siguiente tabla.

Tabla 15. Análisis de los grandes temas de las entrevistas en profundidad.

| PREGUNTA N° | COLEGIO DE ABOGADOS | COLEGIO DE ECONOMISTAS | COLEGIO DE PSICOLOGÍA |
|--|--|--|--------------------------------|
| 1ª. Definición conciliación | Equilibrio Problema | Equilibrio Transversalidad Peligro | Tiempo Pacto social |
| 2ª. Políticas conciliación actuales | Conciencia social Tiempo Cronos | Crisis Sector Cultura empresarial | Tiempo Acuerdos privados |
| 3ª. Políticas conciliación futuras | Actuación colegial Familia Sensibilización | Cambio estructural Medidas | Cambio Nuevo modelo |

(1) Ante la pregunta de qué es la conciliación, por medio del segundo análisis, hemos identificado los siguientes grandes temas por cada colegio:

Los grandes temas que han surgido en las entrevistas en profundidad han sido diferentes en los distintos Colegios: Desde el *Colegio de Abogados* se mencionó el equilibrio. Señalaron que la productividad era el concepto imperante en la dimensión laboral y que era un problema actual en la conciliación.

Ellos miembros del *Colegio de Economistas* hablaron también de equilibrar, de la transversalidad de la conciliación. Señalaron asimismo la importancia del peligro frente al que estamos ante la situación actual de la definición de conciliación.

Finalmente, los miembros del *Colegio de Psicología* se centraron en la definición desde el trabajo y hablaron de un pacto social.

(2) *A la pregunta sobre cuáles son las políticas de conciliación actuales*

Para los miembros del *Colegio de Abogados* se trata de un tema de conciencia social. El abordaje que se ha dado a las políticas de conciliación es desde el concepto tiempo.

Para los *economistas* la crisis actual ha influido en la aplicabilidad de las políticas de conciliación. Además consideran que es necesario primero, analizar la situación del mercado laboral y de la cultura empresarial, así como del sector en el que se desarrolla la actividad de la empresa.

Finalmente, los miembros del *Colegio de Psicología* hablaron de políticas centradas en la organización del tiempo, basadas en los acuerdos establecidos entre las partes.

(3) *A la pregunta sobre cuáles son las políticas de conciliación futuras*

Los miembros del *Colegio de Abogados* propusieron como medidas del futuro una actuación conjunta desde los Colegios profesionales para sensibilizar a la sociedad. Asimismo, plantearon abordar el tema de la familia, la necesidad de conciliar cuando surge la demanda, principalmente y complementarlo con medidas de sensibilización.

Desde el *Colegio de Economistas*, se indicó la necesidad de un cambio estructural futuro para lo cual, será necesario implantar medidas a diferentes niveles, como principales medidas: socioeconómicas, políticas y psicológico-culturales.

Por su parte, los miembros del *Colegio de Psicología* plantearon el cambio de paradigma proponiendo un nuevo modelo de actuación sin concretar cuál.

4.1.7.2. Resultados referentes a la definición de vida laboral, familiar y personal y propuestas de conciliación formuladas por parte de las personas integrantes de los Colegios Profesionales.

Los resultados que a continuación se presentan se analizan mediante un modelo de categorías principales, secundarias y sus propiedades (codificación selectiva): en esta etapa las categorías, subcategorías, propiedades y relaciones entre las mismas se han reducido e integrado en redes conceptuales descriptivas o explicativas.

Estos resultados los hemos obtenido en la investigación cualitativa sobre los colegios profesionales, tanto en los grupos de discusión como en las entrevistas en profundidad.

El acercamiento al tema de la conciliación es diferente según la filosofía colegial y las especialidades de cada colegio, de hecho, cada uno conceptualiza la conciliación, desde las habilidades, conocimientos y experiencias propios de la profesión. Así en los grupos de discusión, el Colegio de Abogados hace un planteamiento más centrado en lo social y en las normas; el Colegio de Economistas tiene una visión holística en la que se interrelacionan aspectos económicos, políticos, sociales y psicoculturales y en el Colegio de Psicología hablan desde lo personal, desde el ámbito de lo privado. Estas distintas visiones aparecen reflejadas en la tabla siguiente.

Tabla 16: Definición de conciliación grupos de discusión

| | <i>DEFINICIÓN DE CONCILIACIÓN</i> | | |
|----------------------------|---|---|---|
| <i>COLEGIO PROFESIONAL</i> | <i>CITA (transcripción) (ver anexo)</i> | <i>ANÁLISIS SIGNIFICADO CITA</i> | <i>ANÁLISIS PSICOSOCIAL</i> |
| ABOGADOS | “Compatibilizar teniendo en mente a la persona en su globalidad”. La persona sólo es una y la vida es una”. | Compatibilidad individual integral, roles | Definición holística de la conciliación, no segmentada. Independencia del género de la persona que concilia. Importancia y urgencia de trabajar sobre ello. |
| ECONOMISTAS | “Si buscamos la sostenibilidad del entramado social y económico actual, hay que caminar en la línea de la conciliación y encontrar una nueva forma de organizar la sociedad”. | Sostenibilidad económica y social | La conciliación permite que la empresa y la sociedad se mantengan. Buscar nuevas maneras de organización de la sociedad. |
| PSICOLOGÍA | “La conciliación es calidad de vida. Es disfrutar con tu vida y con lo que haces”. | Sostenibilidad económica y social | Disfrutar de la vida, vivir con calidad. Satisfacción individual. |

En las entrevistas en profundidad, los miembros del *Colegio de Abogados*, definen la conciliación desde el equilibrio de la familia y el trabajo. En la familia, consideran que es necesario que se produzca la corresponsabilidad entre la pareja. En el trabajo, se recomienda que desde la Administración se revise la escasez de servicios sociales de proximidad para la comunidad. Por otro lado, se propone reflexionar sobre la cultura no presencialista, la flexibilidad horaria y su impacto sobre la productividad. Como medida a nivel colegial, plantea un cambio en la forma de trabajo, pasar del trabajo individual al trabajo en equipo, compartiendo casos en equipo para que dejen de ser nominales. La conciliación es entendida desde el ámbito público (profesional y social) como un problema a resolver. (Tabla 21)

Por su parte, los miembros del *Colegio Economistas* definen la conciliación como el equilibrio entre lo laboral, lo familiar y lo personal. Proponen el concepto partiendo y

centrándose en la persona, sin diferenciar acciones por género. La persona actúa en lo público y en lo privado conciliando porque es consciente de su necesidad de conciliar para obtener una vida de calidad. (Tabla 22).

Finalmente, el *Colegio de Psicología*, define la conciliación desde la dimensión triple de la persona, en la que está presente lo laboral, lo familiar y lo personal, estableciendo acuerdos tanto en el terreno público como en el privado que han de ser beneficiosos para las partes que concilian. En el aspecto privado se trata de re-conciliar tiempos, de volver a sentarse a conciliar, es volver a revisar los tiempos entre ambos miembros de la pareja. En la dimensión pública, se trata de un pacto social con base familiar permitiendo que así la conciliación sea real. (Tabla 23).

Tabla 17: Percepción sobre conciliación en el Colegio de Abogados (fuente: entrevistas en profundidad).

| POLÍTICAS DE ACTUACIÓN ACTUALES ABOGADOS | | |
|--|--|--|
| <i>CITA</i> (transcripción) (ver anexo) | <i>ANÁLISIS</i> <i>SIGNIFICADO</i> <i>CITA</i> | <i>ANÁLISIS</i> <i>PSICOSOCIAL</i> |
| “Para implantarse medidas de conciliación es necesaria una concienciación a nivel social (sobre todo en las personas mayores, ya que las mujeres no trabajaban fuera de casa en esos tiempos.)”. | Concienciación social | Partiendo de la conciencia social, las políticas actuales se centran en temas horarios en las empresas (flexibilidad horaria, reducción jornada, permiso maternidad-paternidad). |
| “El tema es que todos los puestos de trabajo no permiten la jornada continua, sobre todo los que son de cara al público”. | Jornada continua | |
| “No se reflejan las políticas de conciliación en nuestra profesión como abogado por cuenta propia”. | No se reflejan | |
| “Que se regulen los permisos de maternidad y paternidad de la misma manera. (Cambio de normativa, diferente forma de enfocar las negociaciones colectivas)”. | Permisos paternidad y maternidad | |

Tabla 18: *Percepción sobre conciliación en el Colegio de Economistas (fuente: entrevistas en profundidad)*

| PERCEPCIÓN SOBRE CONCILIACIÓN ECONOMISTAS | | |
|--|--------------------------------------|--|
| CITA <i>(transcripción ver anexo)</i> | ANÁLISIS SIGNIFICADO CITA | ANÁLISIS PSICOSOCIAL |
| “Equilibrar o compatibilizar trabajo/vida.” | Equilibrar | <p>Conciliación como encaje, equilibrio de lo laboral, familiar y personal.</p> <p>Persiguiendo calidad de vida.</p> <p>Centrarlo en las personas, independientemente del género.</p> <p>Cada persona se hace consciente de su necesidad de conciliación y actúa acorde a ello, tanto en el ámbito público como en el privado.</p> |
| “Hacer compatibles la vida laboral con la no laboral (familia, amigos...) para llevar una vida satisfactoria”. | Compatibilizar | |
| “Algo que tiene que abarcar a hombres y mujeres. Poder encajar tu trabajo con las cosas que realmente te gusta hacer y que también te ayudan a desarrollarte”. | Encajar | |
| “...reducir la conciliación a recursos humanos y dentro de estos a la mujer entraña un peligro: devolver a esta al mundo privado...”. | Peligro | |
| “Conciliación relacionada con la Calidad de Vida, con indicadores de desarrollo humano, con todos aquellos factores que mejoran tu vida diaria: educación, infraestructuras, sanidad, transporte...”. | Calidad vida | |
| “Ha habido épocas de mi vida en las que no he podido conciliar. El trabajo me absorbía mucho tiempo. Ahora hago balance y no sé si hice bien o no. Ahora intento compensar”. | El cómo | |
| “La conciliación es un tema individual. Lo que uno no es capaz de arreglar en casa con su pareja no puede venir a la empresa a que se lo arreglemos”. “Hay gente que está esperando que la sociedad ponga medidas de conciliación para tomarlas. No, lánzate. Asume tu responsabilidad. Asume tus decisiones”. | Individual | |
| “... una empresa que apuesta por la conciliación es una empresa que está más preparada para competir. Si tu cuidas a la gente, esta te lo devuelve en forma de compromiso...”. | Transversalidad | |

Tabla 19: *Percepción sobre conciliación en Colegio de Psicología (fuente: entrevistas en profundidad).*

| PERCEPCIÓN SOBRE CONCILIACIÓN EN PSICOLOGÍA | | |
|--|--|---|
| <i>CITA</i> (transcripción) (ver anexo) | <i>ANÁLISIS</i> <i>SIGNIFICADO</i> <i>CITA</i> | <i>ANÁLISIS</i> <i>PSICOSOCIAL</i> |
| “Partiendo del Derecho civil, conciliar es llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes (en lo que sea, familiar, laboral,...).” | acuerdo beneficioso | Acuerdo beneficioso para ambas partes, tanto en el terreno público como en el privado. En el privado abordar la reconciliación de tiempos, tareas de la pareja. La vida y su distribución temporal, afectando las tres dimensiones de la persona, lo laboral, familiar y personal. Para todo ello es necesario un pacto social, con base familiar. |
| “En el contexto familiar, conciliar, significa reconciliar más que conciliar (mediación familiar).” | reconciliar | |
| “En el contexto laboral, conciliación en la empresa, es llegar a acuerdos, por ejemplo en los despidos.” | llegar a acuerdos | |
| “Es un pacto social como otro cualquiera, con una base familiar, por tanto reparto geométrico, es decir, satisfacción de las partes” | pacto social | |
| “Distribución del tiempo de vida, en la que se pudieran conjugar los aspectos personales, afectivos, productivos, económicos, profesionales y sociales de cada miembro de una pareja. La conciliación no es solo cosa de mujeres, es de los dos miembros de la pareja, tiene que afectar a las dos partes de la pareja”. | distribución tiempo vida | |

En relación a las *políticas de conciliación actuales*, los resultados obtenidos en los *grupos de discusión* son que estas son escasas en la práctica, se produce mayor dificultad para las PYMES, que representan al 90% del total de empresas. Las políticas son vistas para estos grupos como un coste en la empresa, no son entendidas como una medida de Responsabilidad Social Pese a que en la definición de conciliación no se considera un tema de género, su abordaje es un tema de género, pues quien concilia es fundamentalmente la mujer. La actual cultura empresarial es presencialista, el teletrabajo tiene poca implantación, el trabajo por objetivos no es una medida muy extendida. (Tabla 20).

En las entrevistas en profundidad, los miembros del *Colegio de Abogados* comentan que actualmente las políticas de conciliación están centradas en el tiempo, siendo las principales medidas la flexibilidad horaria, los permisos parentales y la reducción de la jornada de trabajo (Tabla 21).

Por su parte, los miembros del *Colegio de Economistas* señalan que para poder analizar las políticas actuales es preciso tener en cuenta tanto el sector analizado como la forma en que la crisis económica ha afectado a las empresas. En lo referente a la crisis económica, comentan que se ha producido una crisis de valores de fondo, lo cual ha influido directamente en la aplicabilidad de estas políticas., tanto reduciéndolas como, por el contrario, favoreciéndolas. Por todo ello, se hace preciso abordar las políticas desde una dimensión social que reflexione sobre el cambio de roles productivo-cuidador, tanto en el ámbito privado como en el público (Tabla 22).

Y por último, los miembros entrevistados del *Colegio de Psicología* consideran que las políticas actuales están centradas en los horarios de la empresa y que solamente hacen referencia al tiempo. Se trata de los acuerdos que establece la persona trabajadora con la empresa por lo que recomiendan la intervención desde el ámbito público para favorecer un replanteamiento básico por parte de todas las empresas (Tabla 23).

Tabla 20: Políticas de conciliación actuales en grupos de discusión.

| POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN ACTUALES | | |
|---|--|--|
| <i>CITA</i> (transcripción) (ver anexo) | <i>ANÁLISIS</i> <i>SIGNIFICADO</i> <i>CITAS</i> | <i>ANÁLISIS</i> <i>PSICOSOCIAL</i> |
| “El desperdicio del talento es un costo. Mujeres formadas que no trabajan, mujeres a las que no se les forman. Son costes. Todo lo invertido se desperdicia”. | Ausencia medidas-coste-pérdida de talento | Medidas escasas en la actualidad. Las medidas son vistas como un coste. La mujer es la que concilia. Cultura empresarial actual presencialista. |
| “Las medidas no se aplican ni en todos los sectores ni en todas las empresas. En la Administración Públicas y las grandes empresas es más fácil su aplicación”. | Mayor aplicación en la administración pública y grandes empresas | Distancia entre la teoría y la práctica. Dificultad de aplicabilidad en las PYMES, falta de recursos propios, cultura empresarial. |

Tabla 23: Políticas de actuación actuales en Psicólogos/as de las entrevistas en profundidad.

| POLÍTICAS DE ACTUACIÓN ACTUALES PSICÓLOGOS | | |
|--|---|--|
| <i>CITA</i> (transcripción) (ver anexo) | <i>ANÁLISIS</i> <i>SIGNIFICADO</i> <i>CITAS</i> | <i>ANÁLISIS</i> <i>PSICOSOCIAL</i> |
| “Flexibilidad horaria como una política de flexibilidad en el tiempo de trabajo.” | Flexibilidad horaria | Las políticas actuales se centran en temas horarios en las empresas (flexibilidad horaria, reducción jornada), acuerdos con la empresa. Se ve necesaria la intervención desde el ámbito público. |
| “Compatibilización horaria de hombres y mujeres”. | Compatibilización horaria | |
| “La conciliación en el ámbito laboral es llegar a acuerdo en los horarios y en los salarios”. | Acuerdos | |
| “La intervención del ámbito público en el privado es especialmente delicado, existen pocas medidas de conciliación desde lo público. No se está evaluando la repercusión de lo público en lo privado, aunque actualmente se ha empezado a evaluar y han comenzado a aumentar las reducciones de jornadas laborales”. | Intervención desde el ámbito público | |

Sobre las políticas de conciliación futuras los resultados de los grupos de discusión señalan que para que se puedan desarrollar las políticas de conciliación en el futuro, es necesario que las propuestas se den desde los dos ámbitos: el privado y el público y que la persona, individualmente, quiera y solicite la conciliación. Desde el ámbito público, primero se deben generar espacios de encuentro entre la Administración, la empresa y la sociedad, centrando el encuentro en la persona. Estos encuentros deberán plasmar nuevas políticas que requerirán sensibilización, formación e intervención a diferentes niveles, tanto en lo educativo, como en lo profesional y en lo social. Desde la escuela a la empresa pasando por la sociedad. En la empresa se hace necesario un cambio de cultura, una empresa ética y socialmente responsable que incluya la conciliación como medida de RSE (Tabla 24).

En las entrevistas en profundidad, los miembros del *Colegio de Abogados* plantean que la participación del Colegio profesional tiene que ser activa en materia de conciliación de cara al futuro; en este sentido consideran que el Colegio tiene que ser motor de

cambio a nivel profesional. Proponen que la Administración realice acciones de sensibilización a la sociedad con acciones como trabajar los roles en educación desde la escuela; así como la percepción de la baja por paternidad tanto por parte de la empresa como de la sociedad. Consideran que la conciliación tiene que regularse según la necesidad de cada persona y que va más allá de la aplicación de una norma colectiva (Tabla 25). Los miembros del *Colegio de Economistas*, por su parte, plantean que hay que tomar acciones transversales que conduzcan a un cambio de filosofía de vida y de tipo sociedad. Consideran que este cambio se podrá realizar a través de medidas socioeconómicas, políticas y socio-culturales (Tabla 26). Finalmente, los miembros del *Colegio de Psicología* proponen generar un nuevo modelo social y de gestión empresarial así como realizar la intervención desde el ámbito educativo, con un enfoque intergeneracional, para formar a la siguiente generación tanto desde la escuela como desde los valores que se transmiten en los hogares (Tabla 27).

Tabla 24: Políticas de conciliación futuras de los grupos de discusión.

| POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN FUTURAS | | |
|---|---|--|
| CITAS (transcripción) (ver anexo) | ANÁLISIS SIGNIFICADO CITAS | ANÁLISIS PSICOSOCIAL |
| “Es imprescindible la iniciativa individual. Las personas tenemos que querer y demandar conciliar”. | Interconexión laboral-personal | Las políticas tiene que integrar lo personal y lo laboral, las necesidades de la persona. La persona ha de ser la que quiera y demande conciliar. |
| “Los agentes implicados, administración, empresas, sociedad deben interconectar los dos espacios, laboral y personal, y establecer medidas”. | Implicación-Administración-Empresa-Sociedad-Individuo | El diseño de nuevas políticas de conciliación, requieren espacios de encuentro entre la Administración, empresa, sociedad, donde el individuo esté en el centro. |
| “La jornada laboral está organizada como si las personas que trabajan no tuvieran otras actividades que hacer en su vida. Hay empresas que ignoran la vida privada de sus empleados”. | Cambio de la cultura de la empresa | Cambio en la cultura de empresa, racionalización de horarios, no presencialismo, trabajo en equipo. |

| | | |
|--|---|---|
| “Necesitamos nuevas fórmulas sociales, nuevos sistemas de organización empresarial, más ética social en la empresa”. | Ética social en la empresa | Empresa ética y socialmente responsable, la conciliación como medida de RSE. |
| “Lo más importante es el cambio, debe ser cultural y de mentalidad, formación y sensibilización, en aspectos educativos y sociales, en administración, empresas y familias”. | Intervención educativa-empresarial-administración | Para un cambio efectivo, hay que abordarlo desde la formación, intervención, sensibilización y a diferentes niveles, educativo, profesional y social. |

Tabla 25: *Medidas futuras propuestas por los Abogados/as entrevistados.*

| PROPUESTAS Y MEDIDAS FUTURAS ABOGADOS | | |
|---|-----------------------------------|---|
| <i>CITAS</i> (transcripción) (ver anexo) | <i>ANÁLISIS SIGNIFICADO CITAS</i> | <i>ANÁLISIS PSICOSOCIAL</i> |
| “Que los Colegios Profesionales se impliquen... visibilizando el tema (en la sociedad y en la profesión), que se refleje en los Tribunales”. | Implicación colegial | Implicación desde el Colegio profesional como motor de cambio. Sensibilización social desde las administraciones. Trabajo desde educación tema roles. Sensibilizar sobre la baja por paternidad, papel activo del hombre Aplicación de la conciliación según las necesidades de cada persona. |
| “Implantar guarderías en las empresas, como política de servicios que ayudan a la conciliación”. | Guarderías en la empresa | |
| “Para sensibilizar, hay que insistir, empezando por la base en las escuelas, trabajando el tema de los roles (por ejemplo que se equipare el nivel de decisión entre hombres y mujeres)”. | Roles desde la escuela | |
| “El tema de la conciliación hay que tratarlo en conjunto con otros temas y en sociedad”. | Sensibilización | |
| “En el caso de la Conciliación, negociar individualmente con las personas (cada caso es único y especial), sin la ley en la mano, ya que cada caso es específico”. | Negociación individual | |
| “La reducción de jornada como política de horarios que favorece la conciliación” (no se compensa el total por parte de Gobierno Vasco, en relación al tema económico del trabajador)”. | Reducción jornada | |
| “Sensibilizar sobre las bajas de paternidad, ya que no están bien vistas”. | Bajas paternidad | |

Tabla 26: *Medidas futuras propuestas por los Economistas entrevistados.*

| PROPUESTAS Y MEDIDAS FUTURAS ECONOMISTAS | | |
|--|----------------------------------|--|
| <i>CITA</i> (transcripción) (ver anexo) | <i>ANÁLISIS SIGNIFICADO CITA</i> | <i>ANÁLISIS PSICOSOCIAL</i> |
| “...la organización social y de las empresas se diseñó en un momento en que los roles eran diferentes: hombres ganadores de pan y mujeres amas de casa”. | Medidas socioeconómicas | Cambios estructurales, de filosofía de vida y de sociedad. Todo ello con medidas socioeconómicas, políticas y psicoculturales. |
| “...las medidas de conciliación hay que tomarlas, facilitarlas y probablemente dotarlas económicamente...”. | Medidas políticas | |
| “La vida laboral no es una opción es una obligación. Todos tenemos la obligación de aportar”. | Medidas psicoculturales | |

Tabla 27: *Medidas futuras propuestas por los Psicólogos/as entrevistados.*

| PROPUESTAS Y MEDIDAS FUTURAS PSICÓLOGOS | | |
|--|-----------------------------------|--|
| <i>CITAS</i> (transcripción) (ver anexo) | <i>ANÁLISIS SIGNIFICADO CITAS</i> | <i>ANÁLISIS PSICOSOCIAL</i> |
| “Para la Igualdad Social se necesita un nuevo modelo social democrático basado en un principio de organización psicológica y organización de comunicación”. | Nuevo modelo social | Generar nuevos modelos, tanto a nivel social (modelo social democrático) como de gestión empresarial (tiempo, productividad). Realizar intervención desde el ámbito educativo, (horarios), transmisión de valores en casa. |
| “Tratar de rediseñar las organizaciones de trabajo (el modelo de trabajo), se plantee el cambio de cultura presencista en las empresas, los horarios laborales se flexibilicen y aumente el sueldo femenino”. | Nuevo modelo gestión empresarial | |
| “Hay que empezar por proponer políticas de conciliación desde el ámbito educativo... el calendario escolar, el horario de apertura del centro educativo de cara a establecer medidas de conciliación”. | Ámbito educativo | |
| “Establecer medidas intergeneracionales abuelas / nietos, programa intergeneracionales en dos direcciones: abuelas enseñando tareas de hogar divertidas, y los nietos relativizando, modernizando a los abuelos / as.” | Medidas intergeneracionales | |

| | | |
|---|------------------------------------|--|
| <p>“Cambie las actitudes en varones, por ahora con la aplicación de las leyes, fomentando “el concepto de participación”, de forma real ya que la mejor escuela es la vida y dando ejemplo desde casa”.</p> | <p>Cambio actitudes en varones</p> | |
|---|------------------------------------|--|

4.1.8. Discusión.

Discusión sobre los resultados referentes a la definición de vida laboral, familiar y personal y propuestas de conciliación formuladas por parte de las personas integrantes de los Colegios Profesionales

En lo referente a la definición de conciliación, (tablas 16, 17, 18 y 19) el colegio de Abogados y Economistas, percibe la definición actual de conciliación como peligrosa, con implicaciones negativas de cara al futuro si no se replantea de forma inminente. Es un tema importante y urgente que requiere una intervención desde los diferentes actores. Era necesario definirla porque desde la definición de la conciliación se podrá pasar a las políticas de actuación ya que el concepto es el marco teórico sobre el que se sustenta el desarrollo de las políticas.

Esta tesis es defendida por Chinchilla (2007) que indica que una persona sabe conciliar su vida personal, familiar y profesional, si funciona de forma global donde no se aíslan los diferentes ámbitos en los que se desarrolla. Es por tanto necesario que se produzca un equilibrio entre las tres dimensiones, donde la persona está en el centro y se hace consciente de la necesidad de conciliar mediante sus actuaciones tanto en el ámbito privado como en el público.

Tal y como dice la bibliografía (Repáraz, 2009 y Meil, 2007, entre otros) y como se demuestra en nuestro estudio, la conciliación no es un tema de género. Se trata de un tema que no incumbe solamente a la mujer, ella no es la única responsable de hablar y hacer, se trata de un tema social que afecta a todas las personas, independientemente de su género. De hecho, en ninguno de los tres colegios analizados, ha salido el género como un factor influyente en la conciliación.

Desde el Colegio de Psicología afirma que para que la conciliación vida laboral, familiar y personal, se produzca, hay que conseguir un acuerdo beneficioso entre las partes, tanto en lo profesional, como en lo familiar y en lo personal.

En cuanto a las políticas de conciliación actuales, (tablas 20, 21, 22 y 23) los grupos de discusión consideran que en la actualidad, son muy escasas y se centran en las acciones reguladas por la ley.

Principalmente las políticas se centran en el plano laboral, con el derecho a reducir la jornada laboral para cuidar a los menores al cargo o a familiares dependientes, en concreto en la disposición de tiempo para trabajar y atender a la familia. Esta labor de cuidadora recae principalmente en la mujer. A día de hoy el tema de la conciliación sigue siendo un tema de la mujer, en el ámbito de lo privado, y la dimensión personal no aparece reflejada en las políticas. Pero este hecho, dificulta la conciliación porque ya en 1992, Shellenberg indicaba que las políticas por sí solas no cambian ni los valores ni las normas organizativas. Probablemente esta será la razón por la que, como aparece reflejado en el estudio sobre conciliación en España, (León, 2010) las leyes han demostrado ser insuficientes para producir cambios en la sociedad lucha por la conciliación en Europa sigue siendo "monopolio" de las mujeres. Incluso desde los Gobiernos, las políticas de conciliación tienen un "tono femenino" y tienden a olvidar que el derecho y la obligación de cuidar de los hijos y a las demás personas dependientes han de compartirse entre ambos progenitores y entre hijos e hijas. Por ello, se hace necesario sensibilizar y formar en conciliación no solo a nivel de público general sino también de administración pública para que legislen como procede. De hecho, en 2015, el Instituto de Ciencias Políticas, en el segundo estudio sobre conciliación en España, denunció que las medidas actuales de conciliación perjudican social y económicamente a la mujer y la alejan del mundo profesional.

Al hilo del estudio del Instituto de Ciencias Políticas, desde el Colegio de Economistas, señalan la importancia de las políticas de conciliación para la retención y desarrollo del talento en la empresa. Así, disponer de una adecuada batería de políticas de conciliación posibilita rentabilizar el conocimiento de las personas que pertenecen a la organización, las horas formativas a cargo de la empresa, el conocimiento implícito del propio puesto y las competencias ampliadas con la experiencia. Por el contrario, unas políticas restrictivas de conciliación conllevan a la pérdida total o parcial de ese talento.

Las personas entrevistadas de los tres colegios ven diferencias en función de si son autónomos o trabajan por cuenta ajena. Para las personas autónomas, que la conciliación depende de ellas mismas. No cuentan con soporte desde la Administración, ni desde el

Colegio, es algo del ámbito privado. Por su parte, las personas trabajadoras por cuenta ajena hablan de la escasez de políticas y de las diferencias de trabajar en una gran empresa o Administración Pública a trabajar para una Pyme, donde es más difícil gozar de esas medidas. En efecto, la conciliación es más fácil en las grandes empresas y en la Administración Pública que en las PYMES, que representan el 99,8% de las empresas en el País Vasco (las personas autónomas están incluidas dentro de las PYMES).

Los miembros entrevistados consideran que la menor aplicabilidad en las se puede deber a una situación puntual originada por la crisis económica en la que hemos vivido, por la cultura de empresa presencialista y por el estilo de dirección de los líderes de la organización.

Con respecto a las actividades domésticas, Chinchilla, Poelmans y León (2003) señalan que no sólo las mujeres continúan desarrollándolas, sino que los hombres cada vez se están involucrando más en dichas responsabilidades. Aun cuando esto es positivo para las mujeres que antes se encontraban solas en el desempeño de las actividades domésticas, la realidad es que ahora ambos se sienten sobrepasados debido a la ausencia de políticas de conciliación familia-trabajo que facilite el manejo de tiempos complejos y heterogéneos.

Por su parte, las empresas no se sienten responsables de estos conflictos aunque tengan que pagar un elevado coste derivado de la disminución de la productividad, el deterioro en la calidad de vida y la rotación de los y las trabajadoras. No obstante, esta situación no es la misma en todas las PYMES. De hecho, Madueño et al (2012) hacen hincapié en la íntima relación entre los valores personales y las creencias éticas de los directivos de las PYMES, y su influencia en el estilo de liderazgo y por ende en la cultura de la empresa y su actuación con respecto a la conciliación.

Para finalizar este punto, vamos a referirnos a las *políticas futuras* de conciliación, (tablas 24, 25, 26 y 27). En lo referente a las políticas propuestas de cara al futuro, los Colegios plantean que para que se puedan desarrollar políticas de conciliación en el futuro, hemos de partir de un cambio estructural, de filosofía de vida, de la forma de trabajar, de la cultura de empresa., de la organización social, en definitiva, un cambio de creencias, replanteamiento de valores. Se trata de un proceso largo, que requiere trabajar

paralelamente con la generación actual y la venidera. Se hace necesario facilitar espacios de encuentro entre la Administración, la empresa y la sociedad

Como muestra el informe de Cepal (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) de 2005, los intensos cambios en las relaciones sociales, familiares y laborales requieren que los gobiernos diseñen nuevas políticas públicas que incorporen estos cambios: políticas impositivas, redistributivas, de transporte, reorientaciones del gasto público y del gasto social, así como políticas sectoriales de empleo, educativas, de salud y vivienda, entre otras. Se requiere de políticas que sean más eficaces para el logro de la conciliación entre trabajo y familia, teniendo en cuenta que se enfrenta un problema cultural profundo frente a los cambios en el mundo laboral y familiar y la persistencia de modelos culturales muy arraigados que surgieron de un modelo familiar y laboral de hace dos siglos.

Por su parte, también defienden esta tesis Chinchilla, Poelmans y León (2005), al sugerir que la puesta en marcha de ese tipo de políticas requiere de una toma de conciencia sobre la necesidad y de un compromiso y voluntad política de los diversos actores involucrados –empresa, Estado y trabajadores- para establecer de manera óptima el desarrollo e implementación de esas medidas y buenas prácticas. Además, consideran que los actores sociales involucrados no tienen el mismo poder en la negociación, por tanto, se requiere el apoyo fundamental del Estado y sus mecanismos de fiscalización para hacer cumplir las normativas existentes respecto de la conciliación familia y trabajo.

Como se puede observar, los resultados de nuestra investigación corroboran tanto las posturas de Chinchilla, Poelmans y León (2005) como las manifestadas por la Cepal (2005).

4.2. ESTUDIO 2: INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA BASADA EN CUESTIONARIO SOBRE PERSONAS COLEGIADAS.

4.2.1. Objetivos específicos.

El objetivo de este estudio es generar, entre las personas integrantes de los colegios profesionales vascos, una definición compartida de conciliación de vida laboral, familiar y personal, que se pueda generalizar al resto de la población vasca.

4.2.2. Muestra.

En el segundo estudio, también sobre el colectivo de Colegios Profesionales de Abogados, Economistas y Psicología, la muestra es de 1.122 personas participantes, repartidas en 505 hombres y 617 mujeres, representando el 45% los hombres y el 55% las mujeres. El 80% de la muestra tiene una edad entre 30 y 55 años.

Se ha encuestado a 1.122 personas profesionales colegiadas en Bizkaia. Esta muestra ofrece resultados con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 1,7%.

En relación a la “participación según el sexo”, como se puede apreciar en la figura 18, ha sido superior al de las mujeres en el Colegio de Abogados (44,7% frente a 41,2%) y en el de Psicología (15,7% frente a 2,8%), por el contrario, en el Colegio de Economistas ha sido superior al de los hombres (56% frente a 39,5%).

Tabla 28: Población participante distribuida por sexo en el cuestionario.

| CUESTIONARIO | | | |
|------------------------|----------------|----------------|--------------|
| <i>COLECTIVOS</i> | <i>HOMBRES</i> | <i>MUJERES</i> | <i>TOTAL</i> |
| Colegio de Abogados | 208 | 274 | 484 |
| Colegio de Economistas | 283 | 244 | 527 |
| Colegio de Psicología | 14 | 97 | 111 |
| TOTAL | 505 | 617 | 1122 |

En la figura 13 se presentan los datos de participación por sexo. Como puede apreciarse, el colectivo de mujeres es más elevado en el grupo de profesionales de abogados, seguido de economistas y finalmente en abogados. En cambio, en el caso de los hombres, en primer lugar estarían los economistas, seguido de los abogados y, finalmente, de los psicólogos.

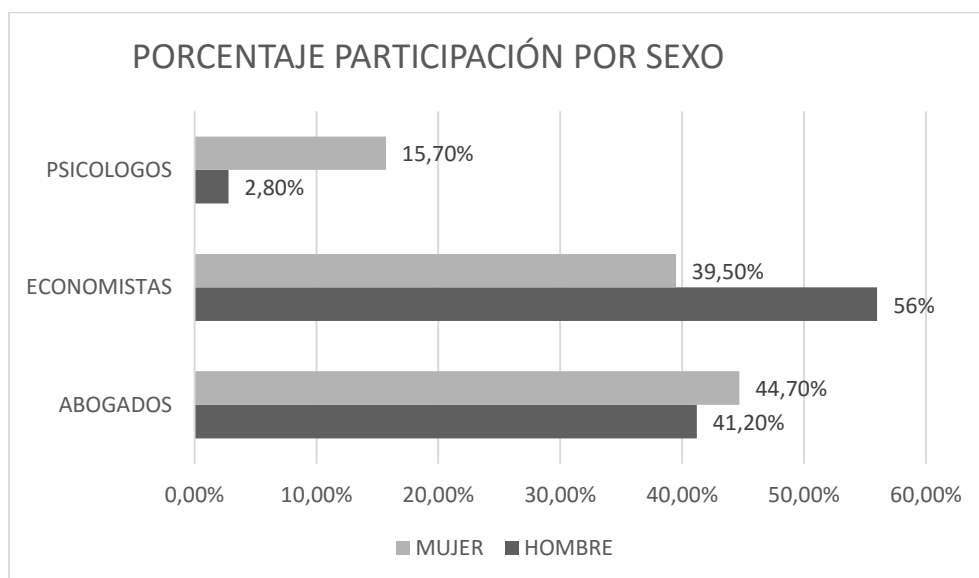


Figura 13: Porcentaje participación por sexos cuestionario.

En relación a la edad, en la figura 14: “Participación por edad”, se observa una mayor participación de profesionales de mediana edad, con edades comprendidas entre 39 y 46 años. Teniendo la mayoría de los mismos un horario partido (figura 16: “Tipo de jornada”), así como un contrato de tipo indefinido (figura 17: “Tipo de Contrato”).

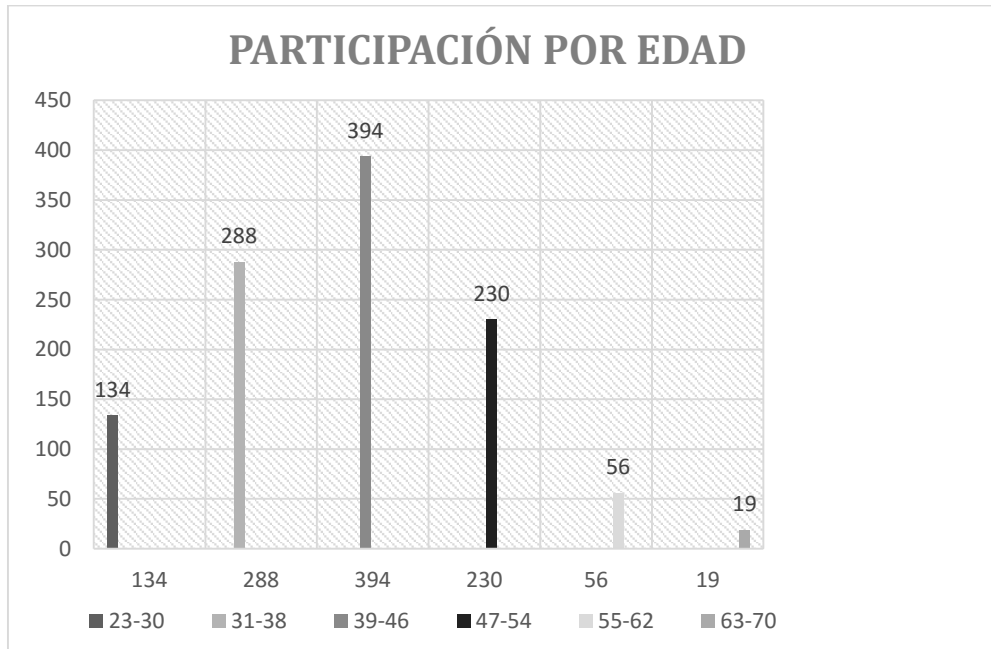


Figura 14: *Edad participantes en el cuestionario.*

4.2.3. Variables.

Variables del segundo estudio, Colegios Profesionales, en el cuestionario:

Como *variables sociodemográficas:*

- a) Sexo: De cada persona participante en la encuesta.
- b) Tipo de profesional: En este estudio, el tipo de profesional, es considerado como asalariado o autónomo.
- c) Años de trabajo remunerado: En este estudio, los años de trabajo remunerado, son considerados como los años que la persona ha estado en ejercicio profesional de forma remunerada. Hemos establecido un intervalo de 5 años por cada división de años trabajados de forma remunerada, que va desde el periodo de cero a cinco años hasta más de 41 años.
- d) Tipo de jornada: En este estudio el tipo de jornada hace referencia a horario partido o jornada continua.

- e) Tipo de contrato: En este estudio, el tipo de contrato hace referencia a contrato indefinido u otros tipos de contratos.
- f) Número de personas al cargo y tramo de edad en que se encuentran: En este estudio, las personas al cargo las hemos diferenciado por tramos de edad, infancia, adolescencia, edad adulta y tercera edad.
- g) Sustentador principal: En este estudio, hemos utilizado la definición de Eustat que define al sustentador principal como aquel miembro del hogar de 16 o más años cuya aportación periódica (no ocasional) al presupuesto común, se destina a atender los gastos del hogar en mayor grado que las aportaciones de cada uno de los restantes miembros.
- h) Tipo de familia: En este estudio, el tipo de familia, la hemos identificado con las formas de organización familiar y de parentescos, según la composición del hogar, con los siguientes parámetros, matrimonio sin hijos, matrimonio con hijos, familia extensa, monoparental o unipersonal.
- i) Motivos de excedencia: En este estudio, los motivos de excedencia, entendida excedencia como la situación del trabajador, que voluntaria o forzosamente deja de ejercer sus funciones o su trabajo durante un tiempo. Siendo los parámetros de los motivos de la excedencia, el cuidado de otras personas, maternidad o paternidad, u otros.
- j) Motivos de jornada reducida: En este estudio, los motivos de jornada reducida, entendida jornada reducida como una jornada de trabajo cuya duración es menor al 100%. Como motivos de la jornada reducida hemos estudiado los siguientes, el cuidado de otras personas, maternidad o paternidad, u otros.
- k) Motivos de baja laboral: En este estudio, los motivos de baja laboral, entendida baja como la situación por enfermedad o accidente por la que no se desempeña el trabajo habitual (bajo prescripción médica) de forma temporal hasta que se restablezcan las condiciones físicas o psíquicas o hasta que se cumpla el plazo legal establecido para reincorporarse (en el caso del permiso por maternidad). Como motivos de baja hemos analizado la maternidad-paternidad, la enfermedad común y la enfermedad laboral.
- l) Remuneración neta: En este estudio, la remuneración neta hace referencia a lo que el trabajador percibe anualmente, una vez se le han aplicado las retenciones y cotizaciones a la Seguridad Social. Hemos establecido como intervalos

salariales los siguientes, menor a 15.000€, de 16.000 a 22.000€, de 23.000 a 30.000€, de 31.000 a 37.000€, de 38.000 a 45.000€ y más de 46.000€.

- m) Periodicidad de la formación: En este estudio hemos considerado la periodicidad de la formación, siendo entendida la formación como aquellas actividades y programas de aprendizaje teórico y práctico que se realizan con el objetivo del perfeccionamiento y desarrollo de conocimientos relacionados con la profesión, como el tiempo que transcurre entre formaciones. Hemos establecido los siguientes intervalos de periodicidad: anualmente, trianualmente, quinquenalmente y nunca.
- n) Nivel profesional actual: En este estudio se ha considerado el nivel profesional como la medida para expresar la actividad laboral dentro de la sociedad. Hemos estudiado los niveles de dirección, mando intermedio, personal técnico y otros.

Como *variables socio-psicológicas*:

- a) Definición de conciliación: Conciliación, como el equilibrio de tiempos que se produce entre las diferentes dimensiones de la vida de cada persona encaminadas a la calidad de vida, siendo las dimensiones la laboral, la familiar y la personal.
- b) Necesidad de la conciliación: En este estudio la necesidad de conciliación la hemos analizado desde si se percibe como necesaria o no necesaria.
- c) Satisfacción con la conciliación en su vida: En este estudio la satisfacción con la conciliación, entendida como el grado de bienestar al conciliar en su vida. Se ha analizado el nivel de satisfacción a cuatro niveles: muy mala, mala, buena o muy buena.
- d) Dificultad para conciliar: La dificultad para conciliar la hemos clasificado en muy complicado, más bien complicado, más bien sencillo y muy sencillo/sin dificultades.
- e) Nivel de acuerdo sobre aspectos implicados en el debate sobre conciliación: En este estudio hemos querido conocer cuáles son los principales temas a debatir en torno a la conciliación. Hemos establecido cuatro niveles de conformidad: desde muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo o muy en desacuerdo.

- f) Políticas de conciliación más demandadas en la actualidad: Las políticas de conciliación las hemos agrupado en diferentes tipos de medidas, medidas socioeconómicas, políticas y psicológicas-culturales.
- g) Políticas de conciliación más demandadas en el futuro: Las políticas de conciliación las hemos agrupado en diferentes tipos de medidas: socioeconómicas, políticas y psicológicas-culturales.

4.2.4. Instrumentos y métodos de evaluación.

Cuestionario

El *cuestionario* utilizado en la segunda fase se puede definir como “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (García Ferrando, 1993).

Entre sus características Sierra (1994) destaca las siguientes:

- (1) La información se obtiene mediante una observación indirecta de los hechos, a través de las manifestaciones realizadas por los encuestados, por lo que cabe la posibilidad de que la información obtenida no siempre refleje la realidad.
- (2) La *encuesta* permite aplicaciones masivas, que mediante técnicas de muestreo adecuadas pueden hacer extensivos los resultados a comunidades enteras.
- (3) El interés del investigador no es el sujeto concreto que contesta el cuestionario, sino la población a la que pertenece; de ahí, como se ha mencionado, la necesidad de utilizar técnicas de muestreo apropiadas.
- (4) Permite la obtención de datos sobre una gran variedad de temas.
- (5) La información se recoge de modo estandarizado mediante un cuestionario (instrucciones iguales para todos los sujetos, idéntica formulación de las preguntas, etc.), lo que faculta hacer comparaciones intragrupalas.

Seguendo a Santesmases (1997), en la planificación de una investigación utilizando la técnica de encuesta, se pueden establecer las siguientes etapas: Identificación del problema. Determinación del diseño de investigación. Especificación de las hipótesis. Definición de las variables. Selección de la muestra. Diseño del cuestionario. Organización del trabajo de campo. Obtención y tratamiento de los datos. Análisis de los datos e interpretación de los resultados.

4.2.5. Procedimiento.

Recogida de información: cuestionario “Colegios profesionales avanzando hacia la conciliación”

Para el proceso de recogida de información de esta segunda fase (cuantitativa), hemos llevado a cabo el siguiente proceso de trabajo:

- (a) Análisis y estudio de los ítems y variables a profundizar en el cuestionario.
- (b) Redacción del cuestionario definitivo.
- (c) Envío del cuestionario a todas las personas colegiadas en los tres Colegios.

1. Análisis y estudio de los ítems y variables para la encuesta

Para la definición del cuestionario, se ha partido de los resultados obtenidos en los grupos de discusión y entrevistas en profundidad, así como del estudio de la bibliografía existente sobre el tema.

A partir de todos esos datos hemos diseñado una herramienta que permita obtener una “fotografía” de la perspectiva que, ante la conciliación, tienen las personas de los tres colegios con el fin de complementar la información recogida previamente.

2. Redacción del cuestionario definitivo

En la fase previa, cualitativa, hemos obtenido opiniones sobre la conciliación. En esta fase, hemos querido ver el peso en lo global: analizar las relaciones de diferentes variables del estudio por medio del desarrollo, aplicación e interpretación del cuestionario sobre conciliación de vida laboral, familiar y personal.

El cuestionario lo hemos diseñado por bloques temáticos, hemos agrupado una serie de preguntas o *ítems* definidas en función de los objetivos que se querían alcanzar mediante la aplicación de esta técnica.

El cuestionario ha constado de dos tipos de preguntas, por un lado, preguntas cerradas, y por otro, preguntas de elección múltiple con abanico de respuestas con

Siguiendo las recomendaciones de De Vaus (1993) se realizó una fase de testeo real del cuestionario y de la metodología escogida a través de la aplicación de quince entrevistas previas. De las observaciones del mismo, se implementaron mejoras como la adecuación del lenguaje utilizado o la elaboración de instrucciones más específicas.

3. Envío del cuestionario

Se ha realizado el envío de los cuestionarios *online* (a través de “cuestionario fácil”), a todas las personas colegiadas en los tres Colegios Profesionales.

Hemos elegido el envío del cuestionario *online*, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. Además, da la posibilidad de aplicaciones masivas y la obtención de información sobre un amplio abanico de cuestiones a la vez.

El envío del cuestionario vía correo electrónico se realizó a finales de diciembre de 2010. El plazo de recepción de los mismos, fue de un poco más de un mes, finalizando el 31 de enero.

4.2.6. Análisis.

En el estudio cuantitativo sobre los Colegios Profesionales, estudio 2, se realizó un análisis descriptivo de los datos, las variables continuas se mostraron como media, desviación típica, mediana, mínimo y máximo, y las categóricas. Para la comparación de las variables se utilizaron las pruebas no paramétrica de Kruskal-Wallis. Se realizaron gráficos de líneas para las variables significativas. Se consideró estadísticamente significativos aquellos “p-valores” menores a 0.05. Todos los análisis se realizaron utilizando el software Spss 15.0.

4.2.7. Resultados.

Análisis descriptivo de los Colegios Profesionales

El objetivo final de esta investigación radica en la determinación del estado de la cuestión de la conciliación de la vida laboral familiar-personal entre los colectivos de profesionales de los Colegios de Abogados, Economistas y Psicología.

Como se puede apreciar en la figura 15 referida a la “Participación de los diferentes colectivos”, el Colegio de Economistas es el colectivo que mayor participación (47%) ha tenido en la presente investigación, seguido por el Colegio de Abogados (43%) y finalmente el de Psicología (10%).

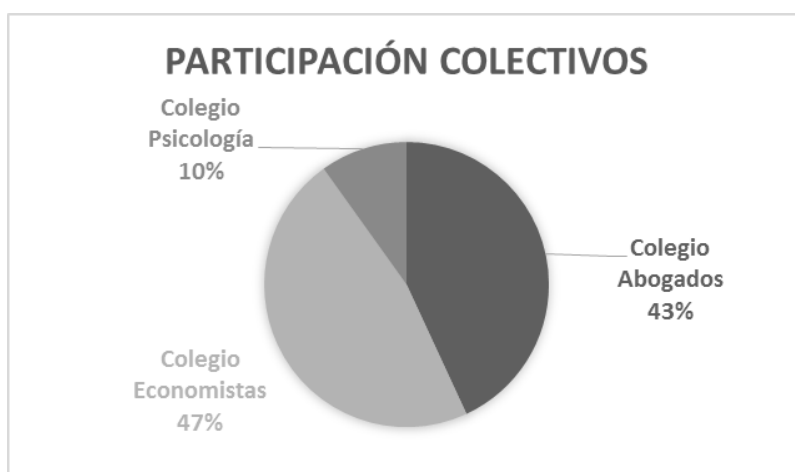


Figura 15: Participación de los diferentes colectivos en el cuestionario.

La muestra definida por el tipo de jornada aparece reflejada en la Figura 16.

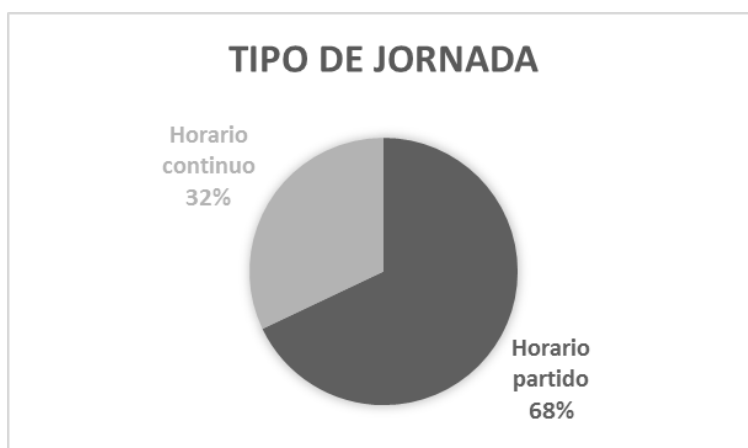


Figura 16: Tipo de jornada en el cuestionario

En relación al tipo de contrato, los datos aparecen en la Figura 17.

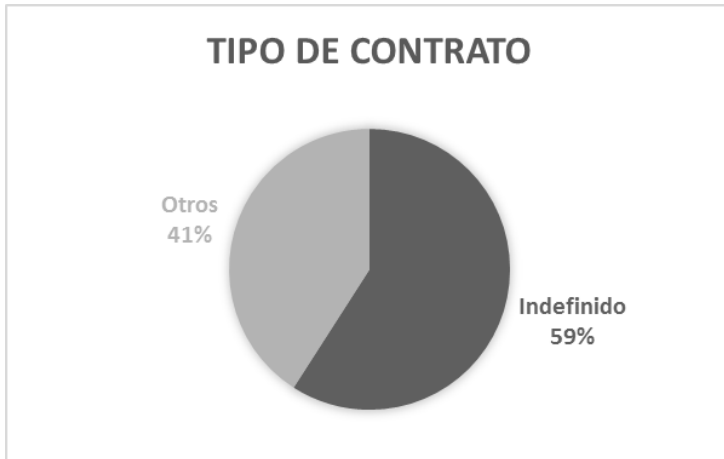


Figura 17: Tipo de contrato en el cuestionario.

Como se puede apreciar en la figura 18: “Personas en el entorno familiar”, la mayoría de los profesionales que han participado en la investigación tienen entre una y tres personas a su cargo (65%), de las cuales la mayoría se encuentran en la niñez (55%) y la adolescencia (20%), como se observa en la figura 19. Para el 45% su trabajo no es la única fuente de sustento familiar, como se puede ver en la figura 20.

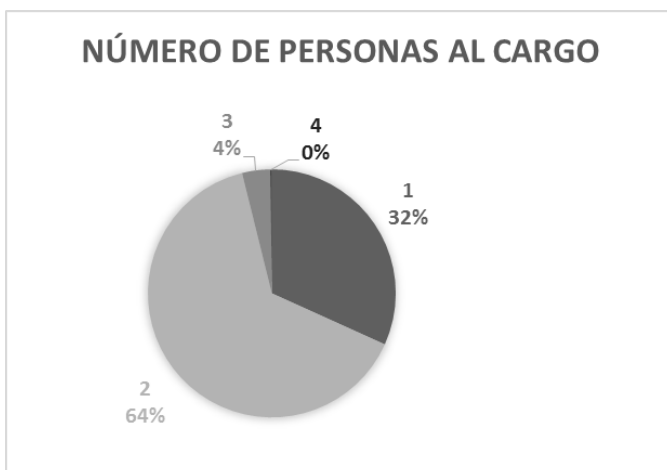


Figura 18: Número de personas al cargo en el cuestionario

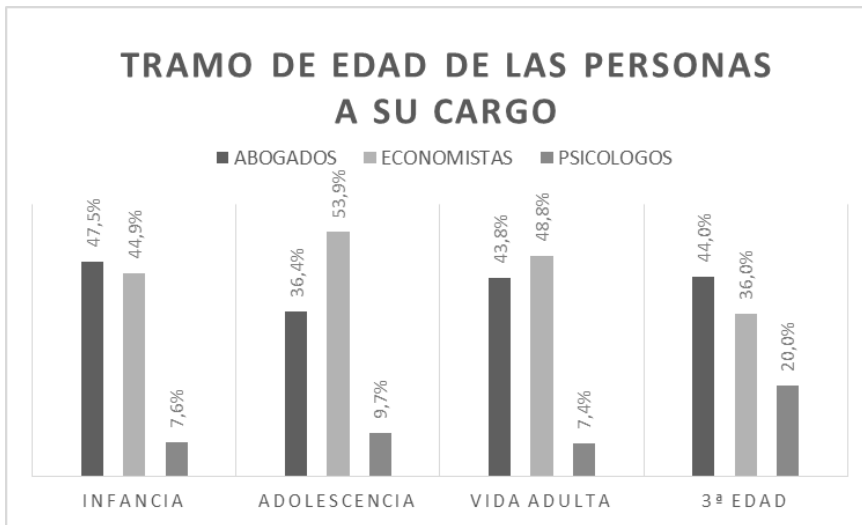


Figura 19: Tramo de edad de las personas a su cargo en el cuestionario

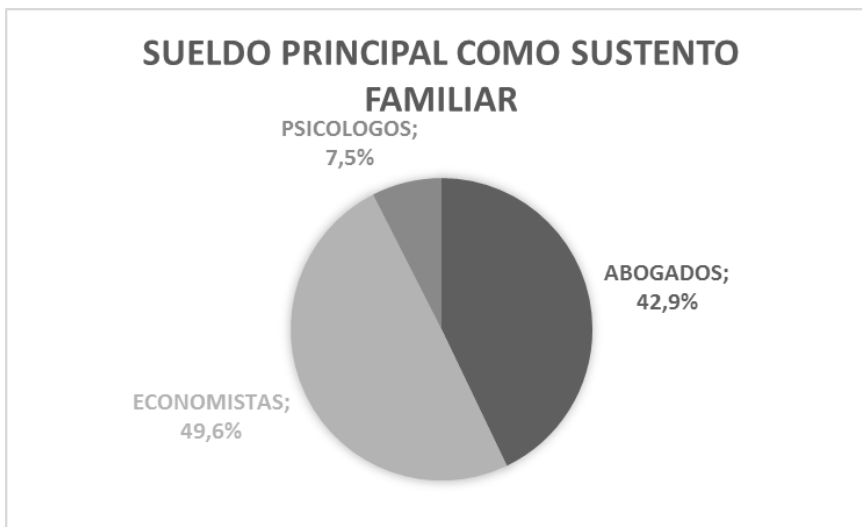


Figura 20: Sueldo principal como sustento familiar en el cuestionario

En relación a la composición familiar, como se puede observar en la figura 21: “Composición familiar”, la mayoría de los núcleos familiares están compuestos por matrimonios con hijos.

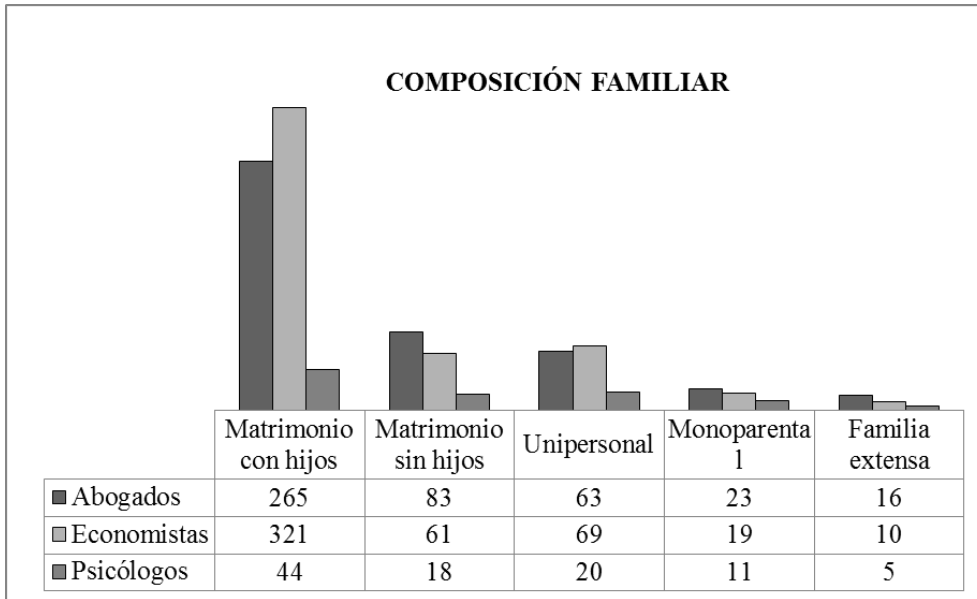


Figura 21: Composición familiar en el cuestionario

En relación a los motivos de ausencia del puesto de trabajo, como se puede apreciar en la Figura 22: “Motivos de excedencia”, la principal causa de excedencia es la materno/parental, causa que representa igualmente el 70% de las casusas de la petición de reducción jornada laboral (ver figura 23) y el 44% de bajas laborales. (Ver figura 24)



Figura 22: Motivos de excedencia en el cuestionario

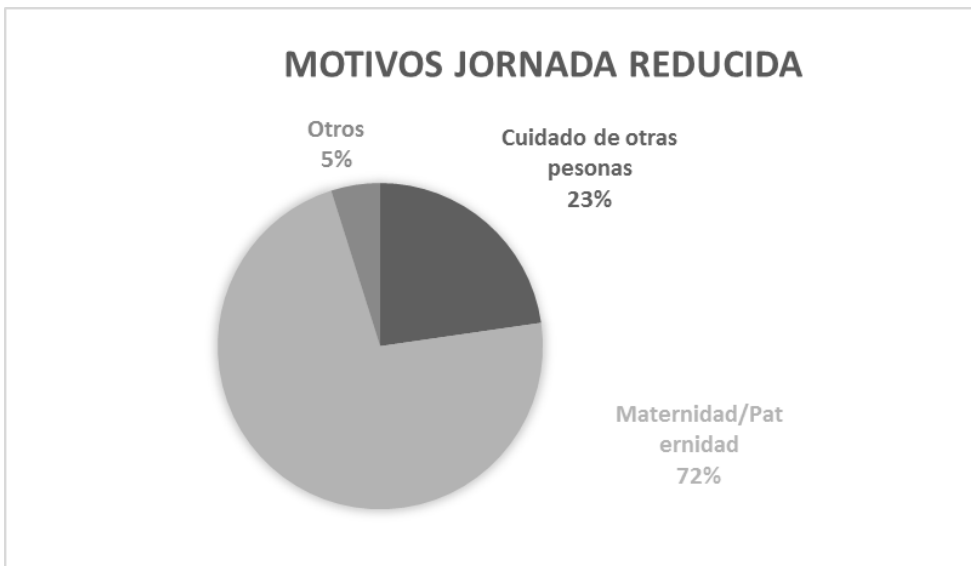


Figura 23: Motivos de jornada reducida en el cuestionario

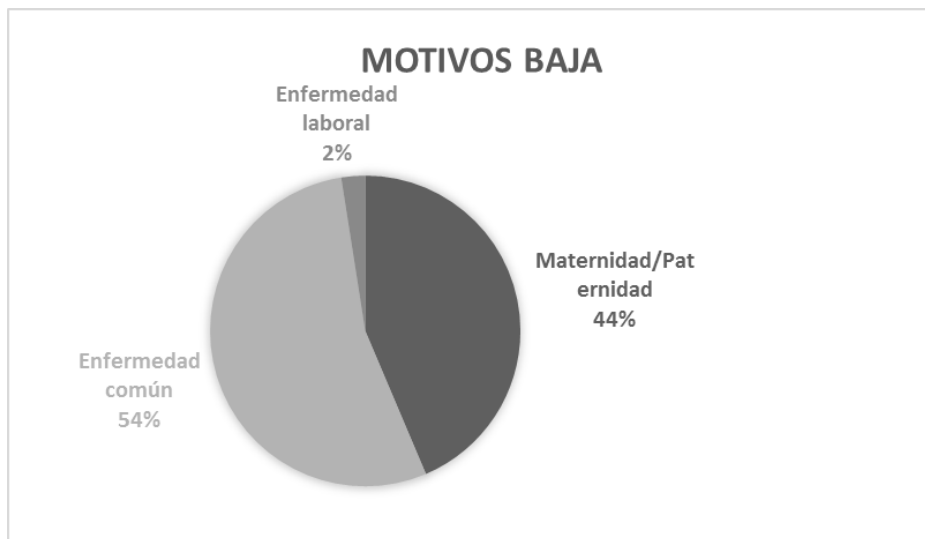


Figura 24: Motivos de baja en el cuestionario

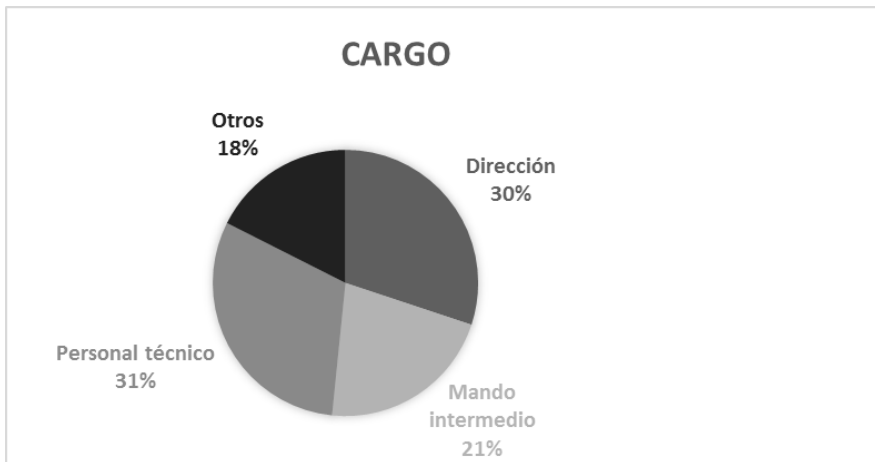


Figura 25: Cargo desempeñado actualmente en el cuestionario

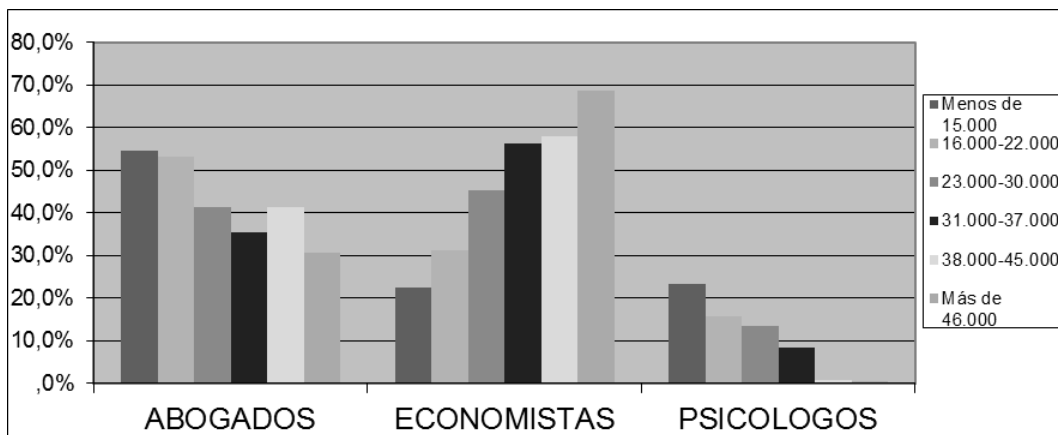


Figura 26: Ingresos netos anuales en el cuestionario

Análisis descriptivo de las variables laborales

En cuanto a la percepción de la conciliación, (ver Figura 27), para la mayoría de las personas encuestadas, la conciliación transita entre la posibilidad de hacer compatibles diferentes espacios, tiempos e intereses de la vida de las persona (44%) y un equilibrio entre intereses, obligaciones y necesidades (32%).

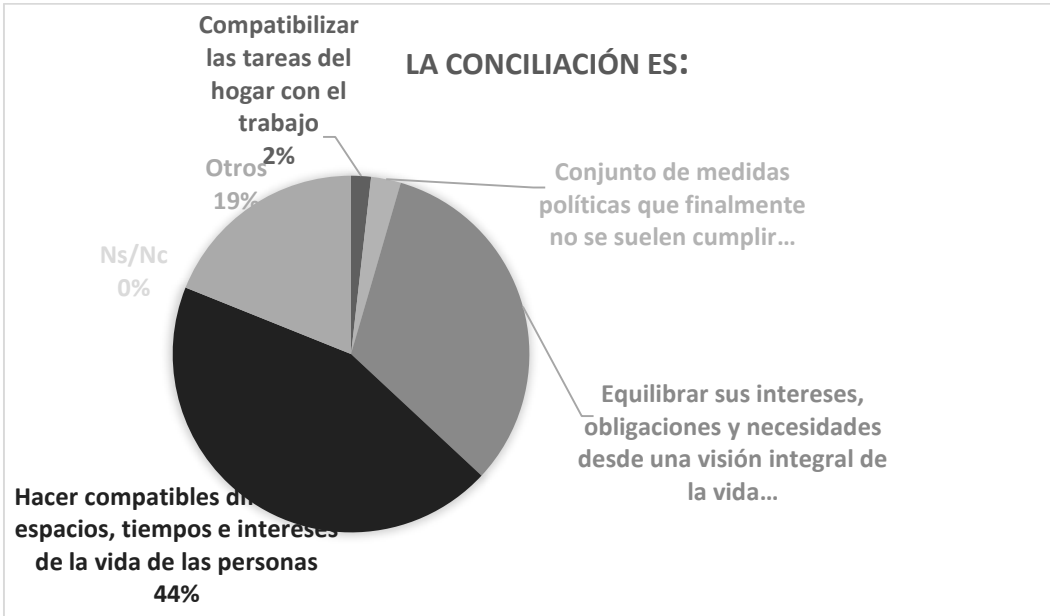


Figura 27: *Definición de conciliación en el cuestionario*

La mayoría de las personas encuestadas considera necesaria la conciliación (98,6%), (figura 28) y la consideran entre muy mala (14%) y mala (44%) en sus vidas (figura 29) y difícil de compatibilizar (70%) (figura 30).



Figura 28: *Necesidad de la conciliación*

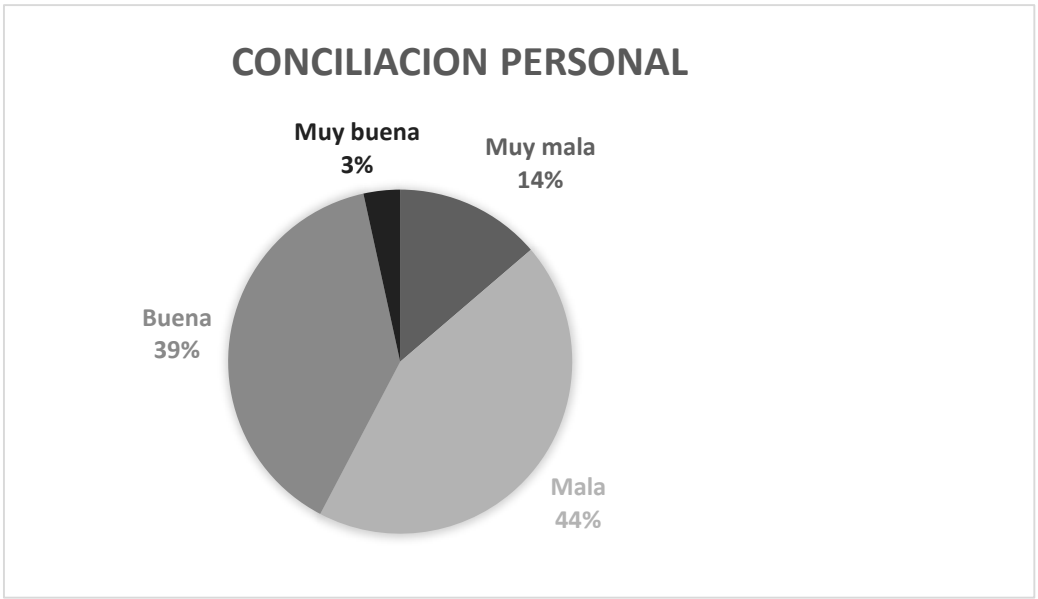


Figura 29. La conciliación en su vida personal

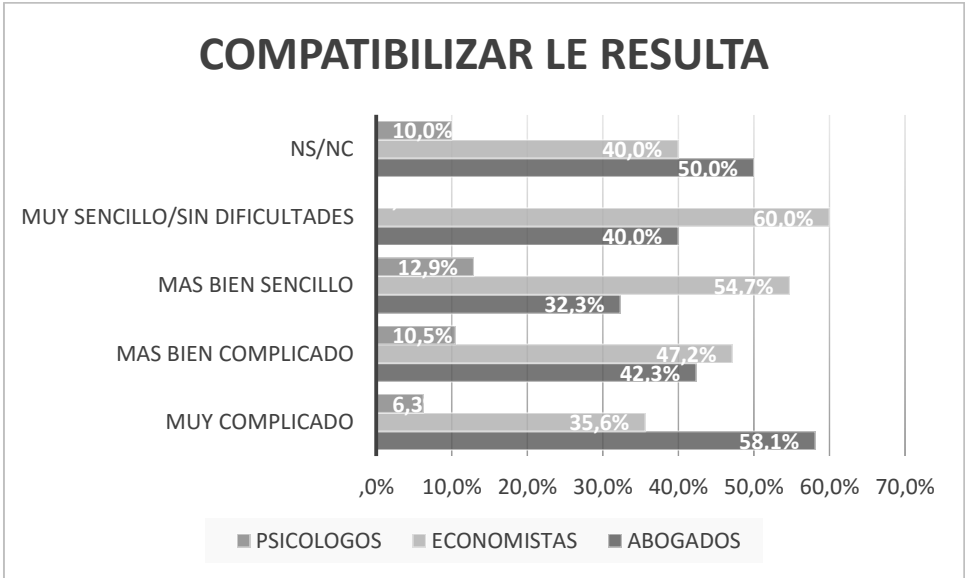


Figura 30: Compatibilizar en el cuestionario

Para la mayoría de los profesionales, el debate sobre la conciliación se centra entre las prioridades y renuncias en las trayectorias vitales (figura 31), y un reto colectivo “Empresa Sociedad e Individuos” (figura 32).



Figura 31: Prioridades y renuncias en trayectorias en el cuestionario

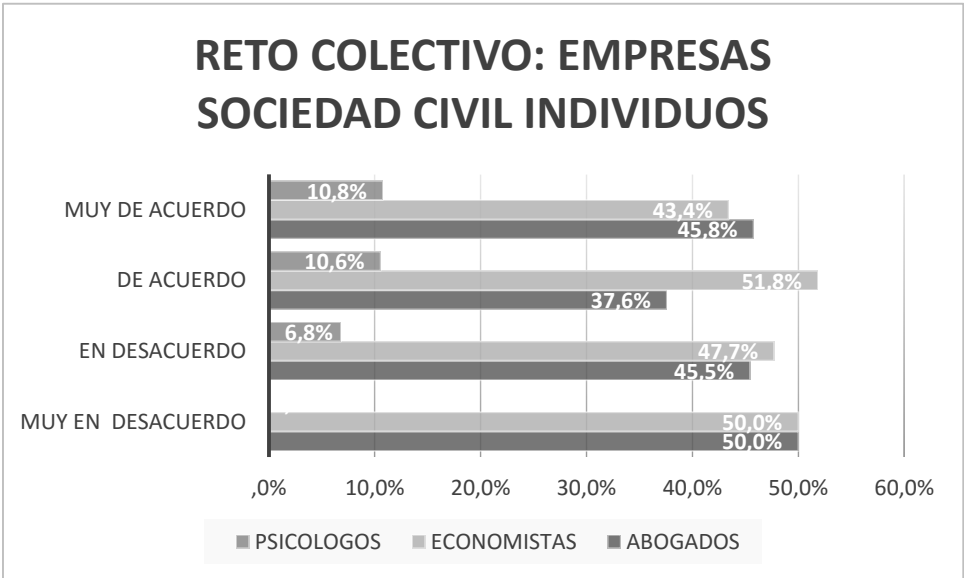


Figura 32: Consideración de la conciliación como reto colectivo de empresas y sociedad civil entre los encuestados

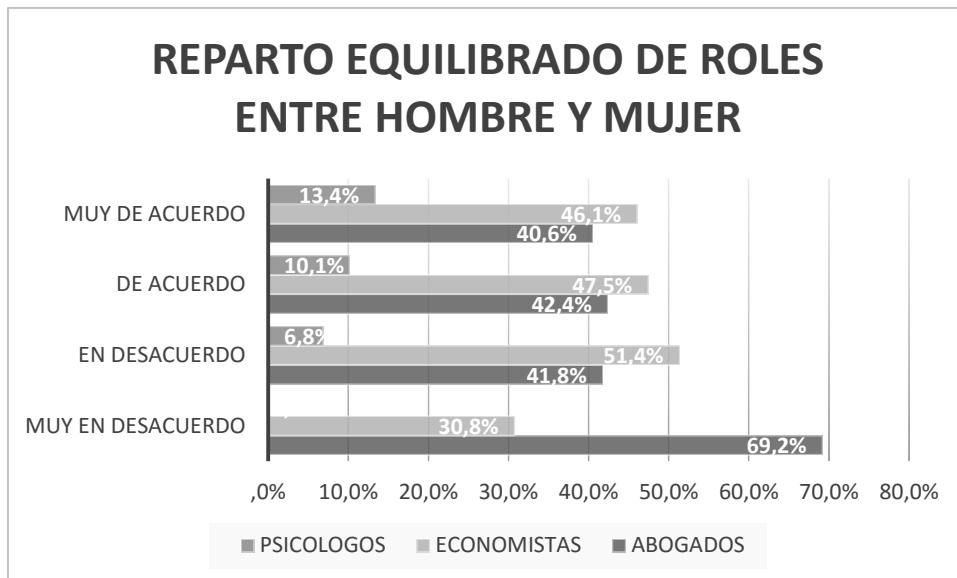


Figura 33: Opinión acerca de si el reparto de roles entre hombres y mujeres es equilibrado entre los encuestados

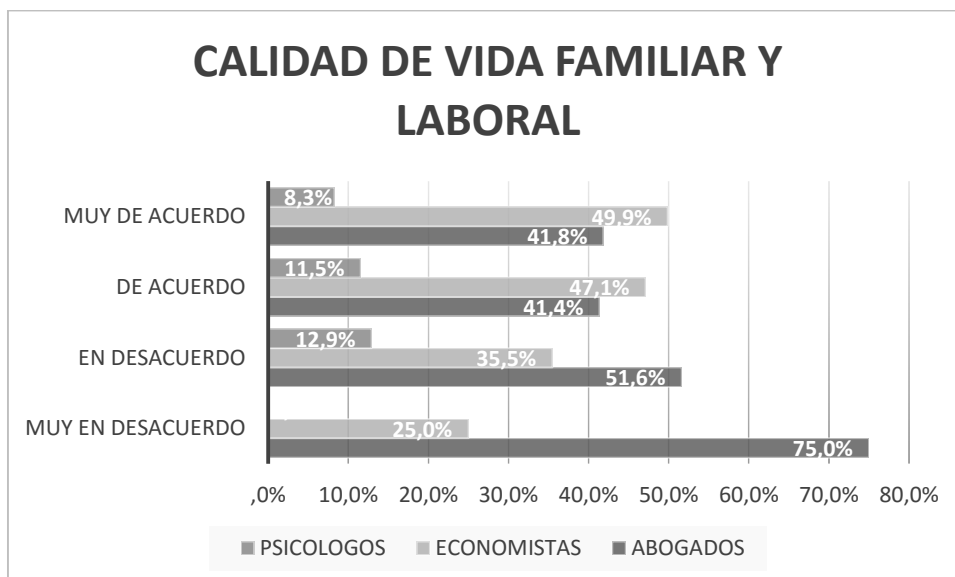


Figura 34: Calidad de vida familiar y laboral en el cuestionario

Análisis inferencial de cruces de variables entre conciliación laboral respecto a variables sociodemográficas y laborales

Los resultados del análisis Chi cuadrado han sido los siguientes:

- (1) Parece demostrarse la existencia de una relación estadísticamente significativa entre género y conciliación. $\chi^2 (5)=20,73$, $p=0,000$
- (2) No hay relación significativa entre edad y conciliación. $\chi^2 (25)=36,54$, $p=0,06$

- (3) No hay relación significativa entre tipo profesional y conciliación.
 $\chi^2(5)=10,22$, $p=0,07$
- (4) No hay relación significativa entre años de trabajo remunerado y conciliación.
 $\chi^2(40)=31,56$, $p=0,83$
- (5) No hay relación significativa entre tipo de jornada y conciliación. $\chi^2(5)=8,51$,
 $p=0,13$
- (6) Parece demostrarse la existencia de una relación estadísticamente significativa
entre tipo de contrato y conciliación. $\chi^2(5)=15,22$, $p=0,01$
- (7) Parece demostrarse la existencia de una relación estadísticamente significativa
entre personas entorno familiar y conciliación. $\chi^2(15)=42,56$, $p=0,00$
- (8) No hay relación significativa entre tramo de edad y conciliación.
 $\chi^2(15)=20,76$, $p=0,14$
- (9) Parece demostrarse la existencia de una relación estadísticamente significativa
entre sustento y conciliación. $\chi^2(5)=36,75$, $p=0,00$
- (10) No hay relación significativa entre composición familiar y conciliación.
 $\chi^2(20)=11,77$, $p=0,92$
- (11) No hay relación significativa entre motivos excedencia y conciliación.
 $\chi^2(10)=13,11$, $p=0,22$
- (12) No hay relación significativa entre motivos jornada reducida y conciliación.
 $\chi^2(10)=4,47$, $p=0,92$
- (13) No hay relación significativa entre motivos baja y conciliación. $\chi^2(10)=9,88$,
 $p=0,45$
- (14) No hay relación significativa entre ingresos y conciliación. $\chi^2(25)=30,27$,
 $p=0,21$
- (15) No hay relación significativa entre formación y conciliación. $\chi^2(20)=21,32$,
 $p=0,38$
- (16) No hay relación significativa entre cargo y conciliación. $\chi^2(15)=18,36$, $p=0,24$
- (17) No hay relación significativa entre personas a su cargo y conciliación.
 $\chi^2(30)=21,15$, $p=0,88$

En resumen, para la práctica totalidad de los profesionales que han participado en la investigación (98%), la Conciliación laboral es necesaria, convirtiéndose en una necesidad no afectada por aspectos como el género, el tipo de profesión, la carga familiar, el tipo de contrato o el nivel de responsabilidad en la organización. La Conciliación como un aspecto fundamental para el desarrollo de las personas.

Pese a ello, es difícil compatibilizar la vida laboral y la familiar para el 70% de las personas encuestadas y la mayoría también considera que los hacen mal o muy mal

El problema de la Conciliación queda asociado a prioridades y renunciadas en trayectorias vitales y a un reto colectivo entre la empresa y la sociedad (98%).

En la actualidad, las personas entrevistadas consideran este reto está asociado a la mejora de la flexibilidad de las organizaciones en relación a los horarios, el tipo de jornada, la facilitación de información, asesoría legal y complementos económicos, en referencia a los dos grandes problemas asociados a la conciliación mencionados anteriormente, la posibilidad de ampliar el núcleo familiar (maternidad/paternidad) y/o atender a personas mayores a su cargo.

En el futuro, los entrevistados consideran que la solución de los problemas asociados a la conciliación estará asociada a aspectos relativos a la gestión y organización del trabajo, la asesoría en aspectos psicosociales como la gestión del estrés, y los conflictos en la organización y la mejora de la calidad de vida y las relaciones humanas en la propia organización (servicios internos).

Análisis de integración de resultados a partir del estudio 1 y estudio 2 con el colectivo de Colegios Profesionales

Para ofrecer la definición compartida de conciliación analizaremos, en primer lugar, los factores que influyen en la conciliación para seguir con diferentes medidas de conciliación terminando con los resultados de nuestras investigaciones del estudio 1 y 2.

Los resultados obtenidos integra los datos relativos a los grupos de discusión y entrevistas en profundidad del estudio 1 y del cuestionario del estudio 2 que permite identificar factores que influyen en la Conciliación, son los siguientes

Factores Socio-económicos:

- Cultura de empresa: mentalidad “presencialista”. La cultura empresarial presenta un déficit en asuntos de gestión de personas, ya que se valoran más las horas de presencia que la productividad.

- Repercusiones económicas que para la empresa tienen las políticas de conciliación.

- No todos los sectores son igualmente permeables a la conciliación, hay sectores en los que la conciliación es difícil, por lo que habría que adaptar la conciliación a cada uno de los sectores (“y a cada caso en particular”). El sector económico en el que se trabaja influye en la conciliación, por lo que habría que abrir los ojos a las empresas para que vieran que “la conciliación aumenta los ingresos y la eficacia de las personas”.

- La crisis puede entenderse como influencia negativa (en que la conciliación pasa a un segundo término) o como una oportunidad para modificar la organización actual del trabajo y que la conciliación pasa a primer término. La crisis puede servir para un replanteamiento sobre la forma de organización de las empresas.

- La organización del mercado laboral actual no se adapta a la realidad de las familias porque son las mujeres las que siguen ocupándose mayoritariamente de las tareas de cuidado. La conciliación les supone un coste en la mayoría de las ocasiones.

- No se permite la excedencia como política de conciliación en las profesiones liberales, es una medida que el autónomo no se puede permitir. En contraposición, tiene mayor flexibilidad para la gestión de su tiempo de trabajo.

- No existen políticas de prestaciones de servicios sociales en relación a medidas que ayuden a la conciliación.

Factores Políticos.

- Las leyes cargan el peso económico de la conciliación a la empresa de modo que son las empresas y no los poderes públicos los que se tienen que preocupar de la conciliación. Sin embargo, la conciliación es un asunto social.

Los factores psicológicos-culturales con más influencia en la conciliación son

- El País Vasco sigue un modelo androcéntrico donde una parte muy importante es cuestión de empresa y dinero (conceptos con connotaciones masculinas). Vinculado con este factor, se encuentra que vivimos en una sociedad consumista donde el tener es muy importante.

- La propia mujer y su resistencia a abandonar sus “feudos” de poder en el hogar. En el ámbito privado, hemos sido educados en unas pautas en las que la conciliación no tiene cabida ya que todavía existe la creencia de que la mujer lleva la responsabilidad familiar, la del hogar y el hombre solamente ayuda.

- En la esfera pública, existe interés por mejorar y aplicar medidas de conciliación, pero a día de hoy el trabajo se centra en la productividad y en cómo se logra esta (con lo que la conciliación no tiene cabida).

- Hay un paulatino cambio de mentalidad donde se busca mayor calidad de vida, sin importar si se es hombre o mujer. Ambos deberían tener la oportunidad de mejorar dicha calidad; ahí entra en juego el concepto de corresponsabilidad que exige un cambio de mentalidad y valores que todavía está lejos de producirse.

- Es el mejor momento para conciliar pues, a día de hoy se respeta la libertad y decisión de las mujeres, por ejemplo, las que deciden dedicarse a la crianza de los hijos. Habrá que facilitar las vías de reincorporación a la vida laboral.

- Necesidad de cambiar los roles. Sigue estando mal visto que el hombre pida conciliar (casi ningún varón coge permiso por paternidad, según el último estudio de Conciliación sobre la vida laboral y familiar EUSTAT, es del 2%) pues está mal visto, y corre el riesgo de perder el puesto de trabajo). Existe un punto de vista distinto entre hombres y mujeres sobre lo que ocurre en el hogar.

- Se establece un pacto social definido por las ayudas externas (“tener una chica” que ayude con los hijo/as) junto con la de los abuelo/as de cara al cuidado de los niños.

Una vez analizados los factores que influyen en la conciliación, analizaremos las políticas de Conciliación Existentes con el fin de poderlas comparar con las propuestas en nuestras investigaciones. Actualmente las políticas de conciliación se reducen

únicamente al ámbito socioeconómico y del trabajo productivo, lo cual supone un error ya que la conciliación es algo más que esto. Por ello las propuestas plasmadas en el apartado medidas de conciliación no abarcan el “espectro” privado de la persona.

Dentro de las políticas socio económicas, se encuentran:

- Servicios que favorecen la conciliación: ludotecas, guarderías y colonias urbanas organizadas por los Ayuntamientos.
- Medidas de conciliación que marca la ley se implantan teóricamente en las Empresas.
- Permisos de maternidad de 16 semanas cobrando el 100% del salario,
- Posibilidad de excedencia pero no hay una garantía de respeto al puesto de trabajo a la vuelta de una excedencia superior a un año.

Hasta la fecha, el examen sobre medidas de conciliación, se había centrado básicamente en los permisos y las bajas de maternidad, pero tras la reflexión de los Colegios Profesionales de Economistas, Abogados y Psicólogos se observa la necesidad de analizar qué medidas se precisan para favorecer el desarrollo de la persona como individuo. Estas medidas se desarrollan a nivel socio-económico, político y psicológico-cultural.

Medidas socio-económicas: los miembros de los colegios plantean:

- Flexibilidad en el tiempo de trabajo, reflejado en la flexibilidad horaria.
- Uso extensivo de nuevas tecnologías que ayudan en las comunicaciones y, por tanto, son fundamentales para la conciliación.
- Flexibilidad en lugar de trabajo manifestado en la posibilidad de cumplir con su jornada laboral de forma no presencial (mediante teletrabajo o videoconferencias) proporcionando los recursos necesarios, gracias a la innovación tecnológica.
- Racionalización de tiempos de trabajo, trabajando por objetivos más que cumpliendo con la “cultura de la presencia horaria”.

- Horarios que favorecen la conciliación: jornada continua.
- Guarderías en centros de trabajo, como servicios que favorecen la conciliación.
- Ayudas económicas por el nacimiento de un hijo (que sean destinadas a contratar a una persona para cuidarle así poder favorecer la conciliación).
- Analizar, gestionar medidas de conciliación para profesionales liberales, como por ejemplo, en el caso de los abogados, la medida de suspensión de plazos en casos de maternidad y/o cuidado de personas dependientes; trabajo en equipo como medida de conciliación en casos de bajas de maternidad, en profesionales liberales.

Dentro de las medidas políticas, se plantean:

- Ayudas económicas a las empresas que favorezcan la conciliación.
- Reparto de los costes de conciliación entre la empresa del hombre y la empresa de la mujer, sea quien sea el que concilia.
- Mejores servicios públicos.
- Incremento de servicios sociales que favorezcan la conciliación, (desarrollo de ciudades/pueblos sostenibles con servicios de proximidad).

Dentro de las medidas psicológico-culturales, plantean la sensibilización a nivel social sobre lo que es y no la conciliación a través de campañas de concienciación que favorezcan el cambio de mentalidad de la sociedad enfatizando la importancia de conceptos como:

- La conciliación es una iniciativa individual de la persona (sin importar su sexo, es decir, implicando el papel del varón en la conciliación) para poder llegar a un equilibrio.
- Todas las personas tenemos derecho y obligación a demandar medidas de conciliación que favorezcan nuestro bienestar personal.
- Fomentar y desarrollar programas de conciliación desde los centros escolares centrados en “Educación en valores” (incluyendo el tema de la responsabilidad).

- Hacer hincapié en una economía de los valores (pasar de la economía del conocimiento a la economía de los valores).

Compatibilización horaria de los hogares familiares buscando tiempos en los que se concilien los horarios escolares de los hijos/as y de las familias gracias a la facilitación por parte del Centro Escolar de calendarios y horarios escolares.

4.2.8. Discusión.

Discusión sobre los resultados referentes a la generación, por parte de las personas integrantes de los Colegios Profesionales vascos, de una definición compartida de conciliación generalizable al resto de la población vasca

La definición compartida de conciliación es encontrar el equilibrio personal con uno mismo en el uso del tiempo,” hacer compatibles diferentes espacios, tiempos e intereses de la vida de las personas”. Es la percepción personal del uso del tiempo, y cómo lo traslada cada persona a la esfera social/pública para poder disfrutar de su tiempo. El resultado de lo que se busca es un equilibrio personal, en el que la persona siente que disfruta con el uso de su tiempo

Bosch (2014) afirma que la literatura y las teorías de conciliación trabajo, familia y vida personal, se han centrado principalmente en entender la relación que existe entre las dos primeras dimensiones: trabajo y familia, mientras que el ámbito de la vida personal aún no se ha estudiado en profundidad. Por ello se trata de la primera definición de conciliación que tiene en cuenta la dimensión personal.

4.3. ESTUDIO 3: INVESTIGACIÓN CUALITATIVA BASADA EN RELATOS DE VIDA CRUZADOS DE MUJERES PROPIETARIAS DE EMPRESA FAMILIAR.

4.3.1. Objetivos específicos.

Los objetivos específicos del estudio 3 aparecen esbozados en la Justificación y Descripción de la Metodología empleada: El Método Mixto y a continuación detallamos:

(1) Estudiar la conciliación de vida laboral, familiar y personal en la Empresa Familiar vasca como medida de RSE.

(2) Conocer la percepción de las mujeres propietarias de la Empresa Familiar vasca sobre el estado actual y futuro de la conciliación de vida laboral, familiar y personal.

Hemos considerado como dimensiones cualitativas:

(1) ¿Qué se entiende por Conciliación de vida laboral, familiar y personal en la EF vasca?

(2) ¿Cuáles son las características de la conciliación en la EF vasca?

(3) ¿Cómo se percibe la conciliación como herramienta de RSE en la EF en la actualidad y en el futuro?

(4) ¿Cuál es la relación entre la percepción de conciliación de vida laboral, familiar y personal y la sostenibilidad de la EF?

4.3.2. Muestra.

En el tercer y cuarto estudio, relativos a la Empresa Familiar, participan 16 mujeres propietarias, según los roles dentro de la Empresa Familiar (jubilada, no trabaja EF, dirección, gerencia, accionista), Propiedad (1ª, 2ª, 3ª o 4ª generación); Familia (esposa, madre, hija, nieta, biznieta).

La muestra base de partida, ha estado compuesta por mujeres propietarias de EF de Bizkaia. La distribución de las mujeres participantes aparece representada en la siguiente tabla:

| ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD | |
|-----------------------------------|----------------|
| <i>COLECTIVOS</i> | <i>MUJERES</i> |
| Esposa-Madre | 4 |
| Hija en EF no gerencia | 4 |
| Hija no EF | 4 |
| Hija en gerencia | 4 |
| TOTAL | 16 |

Tabla 29: Población participante en estudios Empresa Familiar

En la siguiente tabla, se presentan datos de las mujeres participantes según la propiedad, el papel dentro de su familia y su relación laboral con la empresa.

| PROPIEDAD | FAMILIA | EMPRESA FAMILIAR |
|---------------------------|----------------|---------------------------|
| <i>1ª y 2ª generación</i> | Esposa-madre | Jubilada |
| <i>3ª y 4ª generación</i> | Esposa-madre | No trabaja en EF |
| <i>2ª generación</i> | Hija | Dirección |
| <i>3ª generación</i> | Nieta | Dirección |
| <i>4ª generación</i> | Hija | Gerencia |
| <i>4ª generación</i> | Biznieta | Gerencia |
| <i>3ª generación</i> | Nieta | Accionista, no trabaja EF |
| <i>3ª generación</i> | Nieta | Accionista, no trabaja EF |

Tabla 30: Entrevistas de relatos de vida cruzados.

A continuación, por medio de gráficos, vamos a describir la población participante en términos de su edad (figura 27), generación a la que representan (figura 28), nivel de estudios (figura 29), tiempo en el puesto (figura 30) así como a sus empresas, año inicio actividad (31), número de empleados (figura 32), esfera empresa (figura 33), y globalidad de las empresas (figura 34).

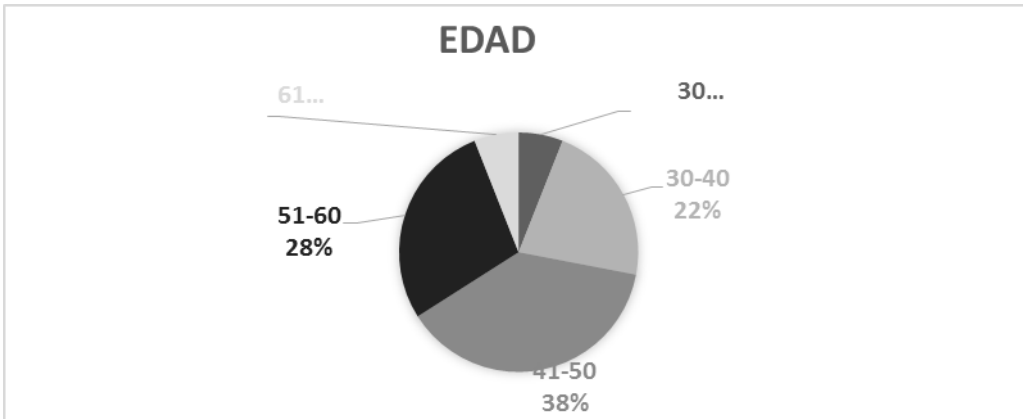


Figura 27: Edad participante en estudios Empresa Familiar.

Como se observa más del 70% de las personas participantes tiene una edad superior a 40 años, siendo el 38% de una edad comprendida entre 41 y 50 años, el 28% entre 51 y 60 años y el 22% entre 31 y 40 años.

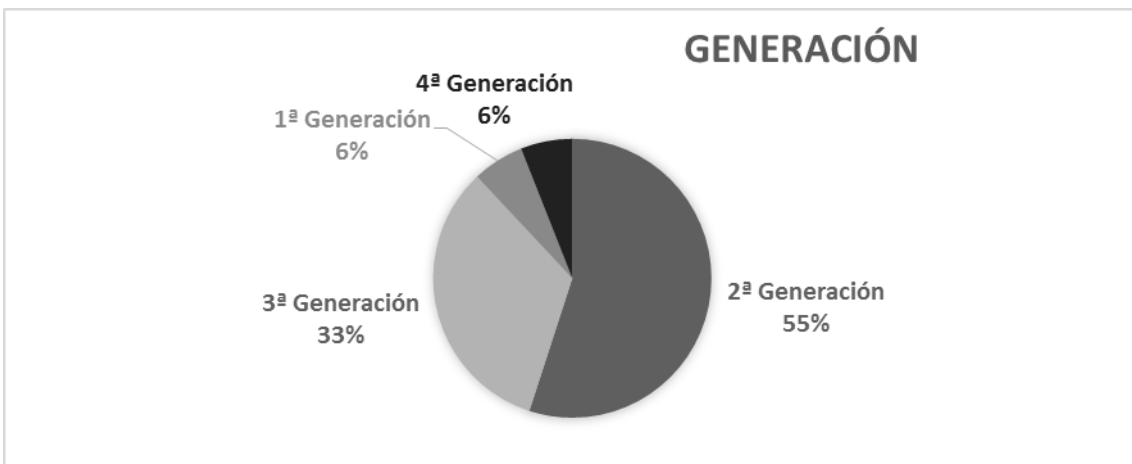


Figura 28: Generación participantes en estudios Empresa Familiar

Las personas participantes representan mayoritariamente a la segunda generación (55%) y a la tercera generación (33%) de la empresa familiar.



Figura 29: Nivel formativo participante en estudios Empresa Familiar

Las personas participantes en el estudio tienen en su gran mayoría estudios superiores (78%).

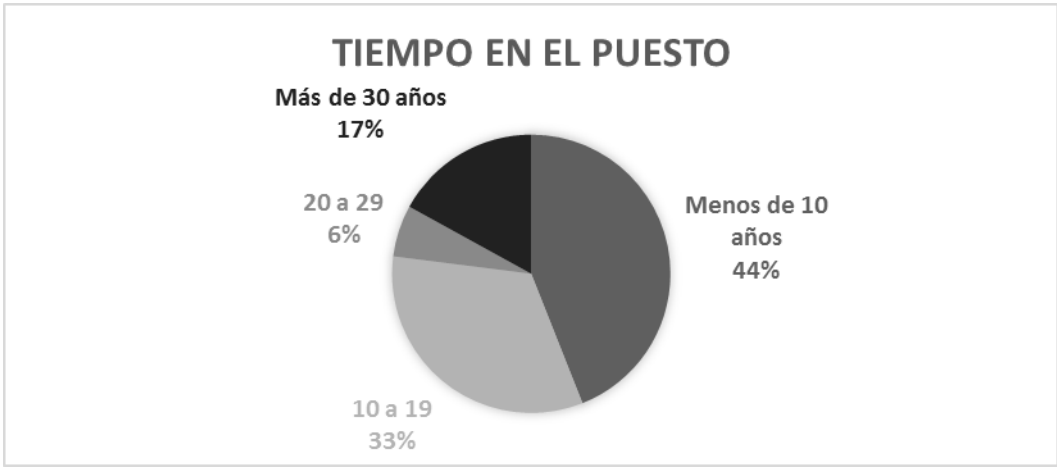


Figura 30: Tiempo en el puesto de participantes en estudios Empresa Familiar

El tiempo en el puesto de las personas participantes en el estudio es superior a diez años en más del 50% de los casos con un 17% que lleva más de 30 años, un 33% de 10 a 19 años y un 6% entre 20 y 29 años en el puesto.



Figura 31: Año inicio actividad empresarial en estudios Empresa Familiar

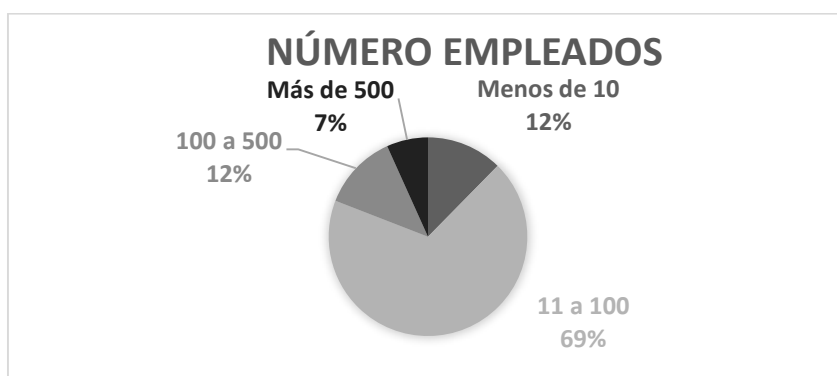


Figura 32: Número de empleados en estudios Empresa Familiar

El número de empleados en las empresas familiares participantes en el estudio es de 73% en empresas menores a 100 empleados, representando por su tamaño a las PYMES.

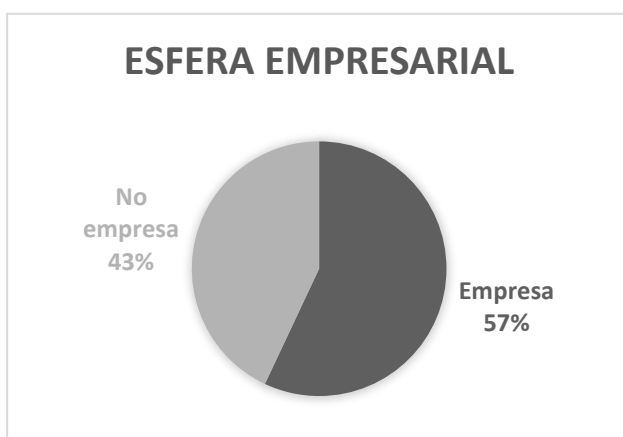


Figura 33: Esfera empresarial en estudios Empresa Familiar

El 57% de las personas participantes en el estudio participan activamente en la empresa familiar.



Figura 34: *Globalidad de las tres Esferas en estudios Empresa Familiar*

El 67% de las personas participantes en el estudio pertenecen a la globalidad de las tres esferas.

Habiendo mostrado aspectos referentes a las personas propietarias entrevistadas, a continuación pasamos a describir aspectos referentes a las empresas de las que son propietarias o copropietarias.

4.3.3. Variables.

Las dimensiones estudiadas en el presente estudio mediante la metodología de los relatos de vida cruzada son las siguientes:

- a) Qué se entiende por Conciliación de vida laboral, familiar y personal en la empresa familiar vasca. Hemos partido de la definición compartida de conciliación de vida laboral, familiar y personal obtenida en el estudio cuantitativo con los colegios profesionales, que ha sido la siguiente: “la percepción personal del uso del tiempo, y cómo lo traslada a la esfera social/pública cada persona para poder disfrutar de su tiempo”.
- b) Cuáles son las características de la conciliación en la empresa familiar vasca; Hemos querido concretar las características de la conciliación obtenidas en el estudio de los colegios profesionales, en la empresa familiar vasca.

- c) Cómo se percibe la conciliación como herramienta de RSE en la empresa familiar en la actualidad y en el futuro. La conciliación es una herramienta de RSE, orientada a los grupos de interés internos. Hemos recogido la percepción que tienen las mujeres propietarias de la empresa familiar al respecto de las políticas que se aplican a día de hoy, así como las que pueden ser de cara al futuro.
- d) Relación entre la percepción de conciliación de vida laboral, familiar y personal y la sostenibilidad de la empresa familiar. En este estudio, hemos querido analizar la posible relación existente entre la percepción de la conciliación y la continuidad en y de la empresa familiar en la siguiente generación.

4.3.4. Instrumentos y métodos de evaluación.

Lo hemos medido a través de las siguientes preguntas:

- (1) ¿Qué entendemos por conciliación de vida familiar, laboral, personal y social?
- (2) ¿Existen Medidas de conciliación entre vida familiar profesional?
 - a. ¿para los miembros del equipo directivo?
 - b. ¿y para el resto del personal?
 - c. ¿Son estas iguales para los miembros de la familia?
 - i. ¿En qué sentido son mejores y en qué sentido son peores?
- (3) De las siguientes medidas de conciliación, ¿cuáles crees que son de aplicación ahora en tu empresa y cuáles crees que lo serán en el futuro? ¿Cuáles son los principales motivos por los que se conceden o se prevé se concedan estas medidas?
- (4) ¿Consideras que las hijas del fundador tuvieron las mismas posibilidades que los hijos en el pasado? ¿y en la actualidad?
- (5) ¿Alguno/a de los hijos/as manifestó no querer cargos de responsabilidad/entrar en el negocio familiar? ¿Se preguntó a los hijos/as si querían continuar el negocio familiar?
- (6) ¿Están los hijos/as satisfechos/as con su relación con el negocio familiar (tanto por trabajar en la empresa como por no trabajar en ella? – Comentar.

Otros instrumentos de obtención de información sobre las distintas poblaciones analizadas es a través de los *Relatos de vida cruzados*. Utilizadas en la tercera fase, los

relatos de vida cruzados de relatos múltiples, como señala Pujadas (2000), son aquellas obras de concepción coral, en la que voces distintas permiten “desprenderse de la ilusión de autonomía que cada sujeto intenta, mal que bien, mantener, y que la narración biográfica tiende a acentuar y a comunicar al lector. Se produce un efecto de distanciamiento: cada vida es relativizada y puesta en perspectiva por las otras” (Lejeune, 1980: 309, cit. por Poirier et al., 1983: 135).

Lejeune propone para esta técnica la denominación de *relatos de vida cruzados*, que puede describirse de esta manera: una mirada múltiple centrada en un solo objeto, que consistirá normalmente en una formación social de dimensiones demográficas pequeñas: en general una aldea, pero caben otros muchos grupos: una secta, una cofradía, un barrio urbano, una asociación, etc. (Poirier et al., 1983: 135).

4.3.5. Procedimiento.

El proceso seguido ha sido el siguiente:

(1) Revisión de los resultados de los estudios anteriores

Hemos iniciado la investigación, con la revisión de los resultados de los estudios anteriores, para posteriormente, realizar un análisis documental, por medio de información secundaria y terciaria o elaborada por otros autores, entidades e instituciones, tanto de carácter cualitativo como cuantitativo, con el fin de dar respuesta al problema inicial de la investigación, esto es, conocer y analizar el estado de la cuestión en cuanto a conciliación de vida laboral, familiar y personal en la EF del País Vasco.

En concreto, hemos tomado referencias que permitan contextualizar el estudio y la investigación sobre la Empresa Familiar del País Vasco, la RSE y la conciliación de vida laboral, familiar y personal.

(2) Identificación de las empresas familiares y a las personas a entrevistar

Antes de identificar a las personas que han de participar en las entrevistas, ha sido necesario llevar a cabo la selección de la muestra de las Empresas Familiares para la investigación. Para ello, hemos contado con la colaboración de la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV y de la Cámara de Comercio de Bilbao, como entidades

concedoras de las EF del País Vasco y aglutinadoras de las mismas en sus organizaciones.

Para empezar, establecimos de forma conjunta las características de la muestra empresarial de EF del País Vasco sobre la que realizar la investigación y se decidió contar con Empresas Familiares entre la segunda y la cuarta generación.

Una vez definida la muestra empresarial, pasamos a la fase de seleccionar a las mujeres propietarias de EF con esas características. Elegimos una muestra exclusivamente femenina por el rol de la mujer propietaria de la EF vasca como transmisora de valores, educadora de la siguiente generación y líder emocional (Ceja, 2008).

Las personas participantes fueron seleccionadas por las personas responsables de cada entidad, Cámara de Comercio de Bilbao y Cátedra de Empresa Familiar, siguiendo una guía del perfil ideal creada conjuntamente por las entidades y la investigadora. Entre los factores que destacaban como básicos para seleccionar a la muestra estaban la representatividad de la persona entrevistada, su conocimiento sobre el tema, su disponibilidad y su interés por participar.

Además, en la selección de las personas participantes, se buscó que tuvieran trayectorias profesionales heterogéneas y con un desarrollo profesional en diferentes ámbitos: por cuenta propia y por cuenta ajena. Se buscaron mujeres sensibilizadas con el tema de la conciliación en diferentes momentos vitales, en diferentes sectores empresariales, en los círculos de la propiedad y la empresa, siguiendo el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Dawis (1982) al que se ha hecho mención en el capítulo 3.

(3) Información y contacto de cita previa

Tanto la Cámara de Comercio como la Cátedra de Empresa Familiar han colaborado en la elaboración de las entrevistas, la selección de las personas participantes, el contacto con las mismas y la cesión de sus espacios para la realización de las reuniones. Así el primer contacto con las EF fue precisamente realizado por estas entidades colaboradoras información sobre el proyecto e informado del proceso.

Tras el primer contacto, la investigadora contactó directamente por teléfono para organizar agendas y establecer fecha, hora y lugar de la reunión.

(4) Realización de entrevistas - relatos de vida cruzados

Las entrevistas se realizaron cara a cara e individualmente acudiendo la investigadora al lugar acordado en la cita concertada con anterioridad. Cada persona entrevistada eligió dónde prefería realizar la entrevista, por lo que las entrevistas se realizaron tanto en las empresas como en los locales cedidos por la Cámara de Comercio de Bilbao.

Las entrevistas-relatos de vida cruzados han sido semiestructuradas de acuerdo con la siguiente distribución, siendo un total de 16 personas entrevistadas, dos personas propietarias por cada uno de los 8 roles, para las cuales se ha trabajado con un guión adaptado a la EF.

4.3.6. Análisis.

Para realizar el análisis de los datos obtenidos por medio de los relatos de vida cruzados, realizamos un análisis de cada uno y posteriormente uno conjunto. El análisis lo hemos hecho por medio de sucesivas lecturas del texto transcrito, que nos ha permitido establecer orden, estructura y sentido.

El primer análisis nos ha permitido una *visión global* de la EF, de la conciliación y de las políticas actuales y futuras. En el segundo análisis, donde hemos querido analizar los *referentes*, buscando identificar los *grandes temas* sobre los que se ha hablado. En la tabla siguiente hemos recogido este segundo análisis.

4.3.7. Resultados.

Resultados sobre la conciliación de vida laboral, familiar y personal en la Empresa Familiar vasca como medida de RSE y sobre la percepción de las mujeres propietarias de la Empresa Familiar vasca acerca de la situación actual y futura de la misma

En las siguientes tablas vamos a presentar los resultados sobre conciliación en la Empresa Familiar vasca como medida de RSE. En la tabla 31 la definición de conciliación, en la tabla 32, cuáles son las políticas actuales de conciliación y en la tabla 33 las medidas para el futuro que proponen las mujeres propietarias.

Las mujeres propietarias de empresa familiar, han definido la conciliación como un equilibrio de tiempo entre lo laboral y lo personal, como disponibilidad de tiempo. Han

explicado que la cultura en la empresa familiar está asentada en creencias que limitan la conciliación para la dirección ya que se ve necesaria la presencia constante del directivo-propietario. Además, los hombres no asumen la práctica de la conciliación (tabla 31).

Estas mujeres han señalado que las *políticas de conciliación actuales* (tabla 32) son de aplicabilidad para la plantilla, pero en el caso de la dirección, son casi inexistentes. Consideran que, en el *futuro*, (tabla 33) en la aplicabilidad de las políticas de conciliación, se mantendrán las diferencias entre la plantilla y la dirección. En el caso de la plantilla se mantendrán y mejorarán las medidas, pero en lo referente a la dirección es muy complicado ya que se requiere un cambio en la cultura organizativa de la empresa familiar y un apoyo desde la Administración.

Tabla 31: Definición de la conciliación extraída de los relatos de vida cruzados

| DEFINICIÓN CONCILIACIÓN | | |
|--|----------------------------------|---|
| <i>CITA</i> (transcripción ver anexo) | <i>ANÁLISIS SIGNIFICADO CITA</i> | <i>ANÁLISIS PSICOSOCIAL</i> |
| “Flexibilidad en el horario, en momentos puntuales debido a circunstancias externas”. | Tiempo equilibrado | La conciliación como disponibilidad de tiempo. Equilibrio de tiempos laborales y personales. |
| “Para los miembros directivos del equipo no es posible conciliar”. | No para la dirección | La cultura de la EF asentada en creencias de imposibilidad de conciliación en puestos de dirección. |
| “Hay un trabajo por hacer, no hablar del horario, sino del trabajo hecho”. | Horario vs objetivos | Racionalización de los horarios y cultura de empresa no presencialista. |
| “Los miembros varones consideran que es un tema principalmente del que se ocupan las mujeres”. | Tema de mujeres de la familia | La conciliación no asumida en la práctica por los hombres de la EF. |

Tabla 32: Políticas actuales de conciliación extraídos de los relatos de vida cruzados.

| POLÍTICAS ACTUALES CONCILIACIÓN | | |
|--|----------------------------------|---|
| <i>CITA</i> (transcripción ver anexo) | <i>ANÁLISIS SIGNIFICADO CITA</i> | <i>ANÁLISIS PSICOSOCIAL</i> |
| “Sí, aquí lo más importante es la familia, cuando un hijo se pone malo, se deja todo y se va a atender a los niños”. | Conciliación para la plantilla | Para la plantilla se aplican medidas de conciliación. |
| “No tienen horarios, no es planteable, si hay que estar, se está”. | Casi ninguna para la dirección | Para la dirección de la EF, las políticas no son casi aplicables. |

Tabla 33: Políticas de conciliación futuras extraídas de los relatos de vida cruzados

| POLÍTICAS CONCILIACIÓN FUTURAS | | |
|---|---|--|
| <i>CITA</i> (transcripción) (ver anexo) | <i>ANÁLISIS SIGNIFICADO CITA</i> | <i>ANÁLISIS PSICOSOCIAL</i> |
| “Es muy importante que sea obligatorio el permiso de paternidad, igual que el de las mujeres para que asuman la responsabilidad de la paternidad, No en paralelo sino uno detrás del otro”. | Continuar la filosofía Avanzar | Para la plantilla se aplicarán medidas de conciliación. |
| “La formación no es lo importante sino lo que se ha visto en casa”. | Cambio, ejemplo para siguiente generación | Para la dirección de la EF, las políticas no serán casi aplicables. Cambio cultura empresa. Apoyo desde la administración. |

4.3.8. Discusión.

Discusión sobre los resultados referentes a la conciliación de vida laboral, familiar y personal en la Empresa Familiar vasca como medida de RSE y sobre la percepción de las mujeres propietarias de la Empresa Familiar vasca acerca de la situación actual y futura de la misma

En general, la visión sobre la conciliación vida laboral-familiar-personal en la empresa familiar vasca es de tipo tradicional y está correlacionada con la participación de la mujer en órganos de responsabilidad. En las situaciones donde se da una visión moderna de la conciliación, existe una mayor participación de la mujer en puestos de responsabilidad. Pese a que la mayoría de las entrevistadas consideran el contexto familiar como conservador (“machista”, como ellas lo expresaban), no perciben diferencias de oportunidades asociadas al género, es decir, creen haber tenido las mismas oportunidades que sus familiares varones. Variables como la formación, el nivel de responsabilidad o el tamaño de las empresas no parece ser variables que incidan en la visión tradicional de la conciliación.

Este resultado confirma el de Mañas et al. (2008) que indican que la falta de una actitud pro-activa de las empresas en relación con la cuestión de la conciliación, está en consonancia también con estilos de liderazgo muy centrados todavía en el control y el mando, (cultura conservadora) y no tanto en la formación de grupos y el trabajo colectivo por objetivos. Así mismo, el estudio de Ikei (año 2014) sobre el grado de intensidad de las actividades de RSE afirma que más del 50% de las PYMES vascas, poseen una baja participación en actividades de RSE internas (RR.HH., salud, seguridad laboral, conciliación, estilos liderazgo). Lo cual demuestra que hay mucho camino por delante.

La percepción de las mujeres propietarias sobre la conciliación tanto en la actualidad como de cara al futuro, está marcada por la diferenciación que perciben para conciliar si se trata de alguien de la plantilla o si se trata de una persona de la dirección-familia. Se observa que en la empresa familiar, las políticas de conciliación para la plantilla van más allá de las establecidas por la ley, gracias fundamentalmente a los valores intrínsecos de la empresa familiar. Esta tesis corrobora la de Tápies (2009), cuando indica que lo que caracteriza a las empresas familiares es su capacidad de analizar el

pasado y mirar hacia el futuro, siempre centradas en el presente, proporcionando un servicio a la comunidad a la que pertenecen. Así mismo, podemos ver que el término Familiness, como el valor social de la empresa, un valor que va más allá de lo económico, se relaciona con los valores intrínsecos de la empresa familiar.

Pero cuando las propietarias de empresas familiares analizan las políticas para la dirección se percibe que consideran imposible disfrutarlas tanto a día de hoy como en el futuro a no ser que se produzca un cambio en la cultura de empresa y una actuación desde la Administración Pública. Para ellas, el hecho de que la dirección esté en manos de la familia implica dedicación total: “hay que estar siempre disponibles” y consideran que esta situación no tiene visos de cambio en el corto plazo.

Para lograr un cambio de cultura empresarial en el que se valore a las personas por su grado de colaboración en el cumplimiento de los objetivos y no en el mero presencialismo, se hace necesaria una sensibilización previa

Chinchilla (2007) también apoya esta percepción y añade que según quiénes sean los directivos en cada empresa, se va creando un tipo de cultura distinta a las demás. Los líderes, con sus decisiones, influyen en el quehacer diario del equipo y facilitan o dificultan la conciliación con los distintos ámbitos de la vida. Es prioritario conocer qué visión de persona y de empresa tienen en su cabeza porque esa visión repercutirá en su vida y en muchas otras. Según las “gafas” (o forma de mirar) de estos directivos, van a dirigir y a hacer más o menos posible la conciliación de las vidas de su equipo, así como el desarrollo profesional y personal de sus empleados. Por esa razón, se debe conocer también qué criterios (eficacia, atractividad, unidad) y motivos (extrínsecos, intrínsecos, trascendentes) utiliza para tomar decisiones. De la misma forma, Madueño et al. (2012) plantean que los valores personales junto con las creencias éticas de la alta dirección, influyen en la puesta en marcha de estrategias de RSE. Como la conciliación es una medida de RSE vemos que está muy relacionada con la cultura de la dirección, y consecuentemente con sus creencias éticas.

4.4. ESTUDIO 4: INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA BASADA EN EL PROGRAMA LIWC SOBRE MUJERES PROPIETARIAS DE EMPRESA FAMILIAR.

4.4.1. Objetivos específicos.

Una variable relevante en la percepción individual de la conciliación de la vida laboral-familiar-personal y su influencia en la empresa familiar tiene que ver con las emociones que suscita el desempeño de las tareas dentro de la empresa. La palabra “conciliación” no se puede entender si no son considerados los posibles conflictos que surgen de la realización de diversas tareas simultáneamente. Unas tienen que ver con el ámbito laboral (gestión, dirección, administración), otras hacen mención al ámbito familiar (reestructuración de roles, tiempo disponible) y personal (relaciones de pareja, ocio y tiempo libre, autorrealización y crecimiento personal). Identificar las emociones positivas y negativas de las mujeres propietarias de la empresa familiar nos permite conocer la percepción sobre la conciliación. Una estrategia para lograr esto es el análisis semántico de las expresiones verbales contenidas en los relatos de vida cruzada. Los estudios ya citados avalan la hipótesis de que en determinados vocablos se recoge el sentir y los afectos que produce el conflicto de la conciliación. Una forma de enfrentar este desafío es mediante el análisis objetivo de recuento de palabras con tinte emocional. No existen muchos procedimientos a nivel internacional que cuenten además con una suficiente validez y fiabilidad. Una excepción es el método LIWC que se ha aplicado a un gran número de colectivos sociales. En la presente tesis se trata de demostrar su utilidad a la hora de identificar temáticas emocionales contenidas en las narrativas de las propietarias de las empresas. De esta forma se enriquece el análisis de los datos recogidos hasta el momento.

4.4.2. Muestra.

En el cuarto estudio, la muestra relativa a la Empresa Familiar, es la misma que en el tercer estudio. Participan 16 mujeres propietarias, según los roles dentro de la Empresa Familiar (jubilada, no trabaja EF, dirección, gerencia, accionista), Propiedad (1ª, 2ª, 3ª o 4ª generación); Familia (esposa, madre, hija, nieta, biznieta).

La muestra base de partida, ha estado compuesta por mujeres propietarias de EF de Bizkaia. La distribución de las mujeres participantes aparece representada en la tabla 29 del estudio tres.

En la tabla 30, se presentan datos de las mujeres participantes según la propiedad, el papel dentro de su familia y su relación laboral con la empresa.

Se utilizan los gráficos del estudio tres para describir la población participante en términos de su edad (figura 27), generación a la que representan (figura 28), nivel de estudios (figura 29), tiempo en el puesto (figura 30) así como a sus empresas, año inicio actividad (31), número de empleados (figura 32), esfera empresa (figura 33), y globalidad de las empresas (figura 34).

Más del 70% de las personas participantes tiene una edad superior a 40 años, siendo el 38% de una edad comprendida entre 41 y 50 años, el 28% entre 51 y 60 años y el 22% entre 31 y 40 años.

Las personas participantes representan mayoritariamente a la segunda generación (55%) y a la tercera generación (33%) de la empresa familiar.

Las personas participantes en el estudio tienen en su gran mayoría estudios superiores (78%).

El tiempo en el puesto de las personas participantes en el estudio es superior a diez años en más del 50% de los casos con un 17% que lleva más de 30 años, un 33% de 10 a 19 años y un 6% entre 20 y 29 años en el puesto.

El número de empleados en las empresas familiares participantes en el estudio es de 73% en empresas menores a 100 empleados, representando por su tamaño a las PYMES.

El 57% de las personas participantes en el estudio participan activamente en la empresa familiar.

El 67% de las personas participantes en el estudio pertenecen a la globalidad de las tres esferas.

4.4.3. Variables.

Son las siguientes:

Variables sociodemográficas:

- a) Datos personales de las personas entrevistadas: vinculados a sus datos de filiación y relación con la empresa familiar.
- b) Trayectoria profesional: ha hecho referencia a los estudios profesionales y al recorrido profesional, tanto dentro como fuera de la empresa familiar.
- c) Descripción del negocio familiar: relacionada con historia del negocio familiar, la actividad principal de la misma, conocer quién fue el fundador, cuántas generaciones han transcurrido, cuántos miembros de la familia están vinculados al negocio, la sucesión y el rol de la persona entrevistada en la empresa.
- d) Número de empleados: número de personas con los que cuenta la plantilla de la empresa familiar. La división del número de empleados ha sido de 10 a 49, de 50 a 100, de 101 a 200 y de 201 a 250 personas.
- e) Facturación: cantidad de dinero que la empresa familiar ingresa al año. Hemos clasificado los ingresos por facturación, como sigue, menor a 2 millones €, de 2 a 10 millones € y mayor de 10.000.000€.
- f) Porcentaje de hombres y mujeres
- g) Cargo de la persona entrevistada: puesto que desempeña en el organigrama de la empresa.

Variables psicológicas:

- a) ¿Qué tipo de emociones genera en la mujer propietaria de empresa familiar vasca, la empresa familiar? En este estudio, hemos analizado dentro del proceso psicológico, si las emociones que se producen sobre la empresa familiar son positivas o negativas.
- b) ¿Cuáles son las principales dimensiones lingüísticas relacionadas con la conciliación? En este estudio, las dimensiones lingüísticas, dentro de las categorías del lenguaje, que hemos analizado son los pronombres y el uso de los tiempos verbales y su relación con la percepción de conciliación.

- c) ¿Qué procesos psicológicos influyen en la concepción de conciliación de vida laboral, familiar y personal en la mujer propietaria de la empresa familiar vasca? En este estudio, hemos analizado como procesos psicológicos, los procesos sociales, afectivos y cognitivos.

4.4.4. Instrumentos y métodos de evaluación.

Hemos analizado cuantitativamente la misma muestra de empresa familiar de la etapa anterior, por medio de *LIWC (Linguistic Inquiry and Word Count)* aplicados a los relatos de vida cruzada que aparecen descritos en el tercer estudio.

LIWC Linguistic Inquiry and Word Count

a) Descripción

Una de las técnicas que ha demostrado ser valiosa para estudiar el contenido de las narraciones escritas es el *LIWC: Linguistic Inquiry and Word Count* (Pennebaker, Francis y Booth, 2001). Un programa informático de análisis de textos, ampliamente utilizado en psicología. El *LIWC*, basado en una estrategia de recuento de palabras, procesa los textos categorizando las palabras en función de diversas dimensiones: procesos psicológicos, asuntos personales, dimensiones lingüísticas, etc.

La primera idea del *LIWC* surgió en 1986 y Pennebaker y Graybeal, en el año 2001, publicaron un estudio en el que analizaban los efectos de escribir las experiencias sobre hechos traumáticos de la vida en varios grupos de estudiantes universitarios. A partir de ese año, numerosas investigaciones se han dedicado a estudiar sus efectos (Pennebaker, 1993; Schoutrop, Lange, Hanewald, Duurland y Bermond, 1997; Smyth, Stone, Hurewitz y Kaell, 1999; Schoutrop, Lange, Hanewald, Davidovich y Salomon, 2002; Sloan y Marx, 2004).

El *LIWC* (Pennebaker et al., 2001) está compuesto por 72 dimensiones lingüísticas, las cuales fueron creadas a partir de conceptos psicológicos y con la ayuda de jueces. A su vez, estas dimensiones se integran dentro de cuatro categorías establecidas previamente:

- (1) Categorías del lenguaje estándar: artículos, preposiciones, pronombres incluyendo primera persona en singular, primera persona en plural, etc.

(2) Procesos psicológicos: categorías de emociones positivas y negativas, sentimientos, procesos cognitivos, etc.

(3) Palabras relacionadas con aspectos relativos: tiempo, tiempo del verbo, moción, espacio, etc.

(4) Dimensiones relacionadas con asuntos personales: sexo, muerte, casa, trabajo, familia, etc.

El programa se desarrolló originalmente dentro del contexto de las investigaciones de Pennebaker. Fue diseñado para descubrir qué rasgos y características de las narraciones que hacían las personas sobre sus experiencias, tenían efectos positivos para la salud (Páez, Velasco y González, 1999).

Actualmente la aplicación del programa se ha expandido para analizar el uso del lenguaje en otros ámbitos, como fuentes de texto, literatura, narraciones personales, conversaciones cotidianas y más concretamente, uno de los principales objetivos del mismo Pennebaker era utilizarlo como método para examinar las creencias que las personas transmiten al hablar de su enfermedad en diferentes contextos (Pennebaker y Graybeal, 2001).

h) Validez del LIWC

Una de las primeras pruebas de validez de las escalas de LIWC fue tomada por Pennebaker y Francis (1996) como parte de un experimento en el cual estudiantes universitarios de primer año escribieron sobre sus experiencias de venir a la universidad. Durante la fase de escritura del estudio, 72 estudiantes de Introducción a la Psicología, se reunieron en grupo durante tres días consecutivos para escribir sobre sus temas asignados. Participantes en la condición experimental (n=35) fueron instruidos a escribir sobre sus pensamientos y emociones más profundas, en lo que se refiere a la experiencia de venir a la universidad. Aquellos en el grupo control (n=37) fueron instruidos en describir cualquier objeto particular o evento que escogieran de forma no emocional. Después que la fase de escritura del estudio fue completada, cuatro jueces evaluaron las escrituras de los participantes en varias dimensiones emocionales, cognitivas, de contenido y composición, diseñadas para corresponder con las escalas elegidas del Diccionario LIWC.

Usando los resultados dados por el LIWC y la evaluación de los jueces, análisis de correlación Pearson fueron realizados para probar la validez externa de LIWC. Resultados que revelan que las escalas del LIWC y las evaluaciones de los jueces son altamente correlacionadas. Estos resultados sugieren que LIWC mide exitosamente emociones positivas y negativas, un número de estrategias cognitivas, varios tipos de contenido temático y varios elementos de composición del lenguaje. Dos correlaciones LIWC- juez son presentadas. El primero, Juez 1, está basado en evaluaciones totales el número total de escrituras (210 escrituras en total a través condiciones, i.e., grupo experimental y control). La segunda correlación, Juez 2, se refiere a la correlación promedio dentro la condición, una prueba mucho más rigurosa de fiabilidad. El nivel de acuerdo entre las evaluaciones de los jueces y la estrategia objetiva de recuento de palabras de LIWC provee apoyo para la validez externa del LIWC.

4.4.5. Procedimiento.

El proceso seguido ha sido el siguiente:

- (1) Envío por email de los relatos de vida cruzados de las mujeres propietarias de Empresa Familiar a James W. Pennebaker (Regents Centennial Professor, Department of Psychology, Univ of Texas at Austin, 78712).
- (2) Corrección con la herramienta LIWC desde la Universidad de Texas por parte de James W. Pennebaker.
- (3) Recepción de los resultados vía email desde el Departamento de Psicología de la Universidad de Texas.
- (4) Interpretación de los resultados.

4.4.6. Análisis.

Por medio del programa informático de análisis de textos, LIWC, creado por Pennebaker et al (2001), vamos a analizar cuantitativamente las transcripciones de algunos de los relatos de vida cruzados.

Este análisis de datos lo hemos realizado en colaboración con James Pennebaker.

Para ello, hemos seleccionado 3 dimensiones del LIWC, con un total de 30 categorías. Las dimensiones analizadas son las dimensiones lingüísticas, los procesos psicológicos

y los asuntos personales. Después en cada dimensión, hemos seleccionado las 30 categorías a estudiar: *desde la dimensión lingüística*: pronombres impersonales, yo, tú, él/ella, nosotros, vosotros, ellos/ellas, total verbos, presente, pasado, futuro, verbos en yo, verbos tú, verbos en él, verbos en nosotros, verbos en ellos,

Desde la *dimensión de los procesos psicológicos*: familia, amigos, humanos, emociones positivas, emociones negativas, insight, causa, discrepancia, tentativa, certeza, inhibición.

Desde la dimensión de los asuntos personales: trabajo, logro, placer, hogar y dinero

4.4.7. Resultados.

Resultados referentes a la identificación de emociones positivas y negativas de las propietarias de Empresas Familiares sobre las mismas

Para obtener los resultados que responden a este objetivo, hemos empleado el método LIWC. Con él, se observa que las mujeres propietarias personalizan sobre el tema del que hablan (la empresa, la familia, la conciliación) y se observa principalmente en la abundancia de pronombres personales utilizados en sus entrevistas (figura 36). Las personas no se comportan en función de lo que las cosas son, sino de acuerdo a su representación de las mismas. Las palabras que utiliza una persona durante su discurso podrían permitir una mayor comprensión del significado subjetivo que tiene dicha persona sobre sí misma y su relación con el entorno, siendo esta una representación que puede ser cognitiva, afectiva valorativa e implícita en el comportamiento. El uso del pronombre en tercera persona responde a los valores colectivistas que expresa en su discurso con sus respectivas implicaciones psicológicas (figuras 37, 38, 39 y 40). El uso de valores colectivistas ponen especial énfasis en la tradición, ayudan a tener un propósito en la vida y a la integración social. Son un indicador de bienestar subjetivo. Los valores de tradición enfatizan como metas relevantes el respeto, el compromiso y la aceptación de las costumbres e ideas. Las emociones que expresa sobre la Empresa Familiar son positivas (figura 41). Existe una relación entre experiencia de las emociones positivas y variables como la salud, bienestar, trabajo, resiliencia y conciliación. Además se observa que el afecto positivo se relaciona con una organización cognitiva más abierta, flexible y compleja y con la habilidad que integrar distintos tipos de información. El resultado de esta forma de pensar hace más creativa la

solución de problemas y más acertados y sensatos los juicios y la toma de decisiones. Las emociones positivas facilitan la puesta en marcha de patrones de pensamientos receptivos, flexibles e integradoras, que favorecen la emisión de respuestas novedosas. A la hora de referirse a los asuntos personales, el trabajo ocupa el primer lugar, seguido de la motivación del logro y después el hogar; al dinero se le concede poca atención (figura 42). En lo referente a los asuntos sociales, para las mujeres propietarias, la familia es la categoría más importante, casi doblando a la siguiente (figura 42). Además, la mujer hace un uso del lenguaje diferente al hombre, con un elevado al uso de insight (percepción, capacidad de mirar hacia adentro). Tomando conciencia real del problema. (figura 43).

Esta figura 35 representa globalmente la dimensión lingüística con las categorías seleccionadas para el estudio.

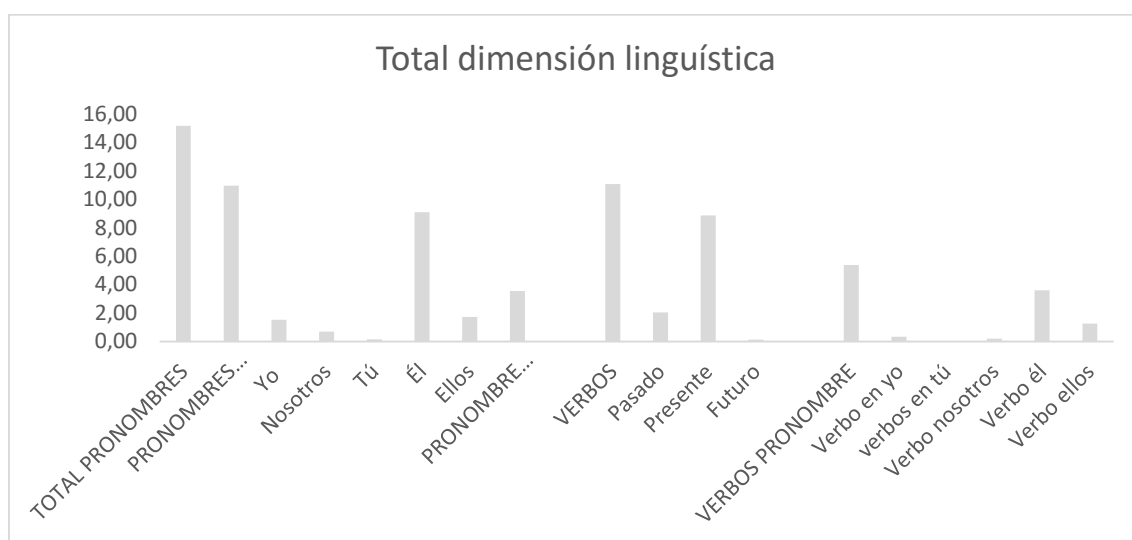


Figura 35: *Total dimensión lingüística (LIWC)*

En la figura 46 se constata la puntuación de 10 sobre 16 el uso de los “Pronombres Personales” y el uso de 4 sobre 16 de los “Pronombres Impersonales. El uso de pronombres, mayoritariamente personales, señalan la personalización del tema sobre el que están tratando: la empresa, la familia, la conciliación. Expresando así su sentimiento de ser parte de la empresa y de la familia.

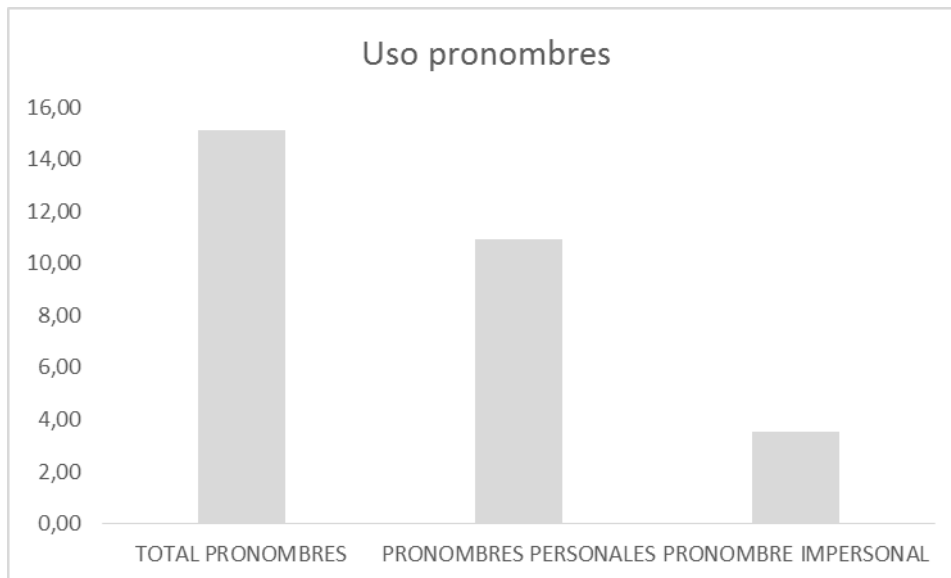


Figura 36: *Uso pronombres (LIWC)*

En la figura 37 en la dimensión lingüística pronombres personales el “Yo” puntúa con una frecuencia de 1,54, “Nosotros” con una frecuencia de 0,71, “Tú” con una frecuencia de 0,16, “Él” con frecuencia de 9,08 y “Ellos” con una frecuencia de 1,78. Hemos usado el genérico para referirnos a los pronombres, siendo “Nosotros” (nosotros, nosotras) “Él” (él y ella) y “Ellos” (Ellos y ellas), como aparece en LIWC. Observamos un uso destacado del pronombre en 3ª persona, tanto en singular como en plural, seguido por el de 1ª del singular. Registramos un énfasis en el “él” y “ellos” demostrando que ocupan un papel destacado en la empresa, así como a la hora de tomar decisiones. El uso del pronombre en tercera persona, indica que hay aspectos de la empresa familiar que “otros (esposo, hermano, padre)” organizan, deciden y que ellas no comparten. Pero que son aceptados por los valores colectivistas que sustentan el compromiso con la familia.

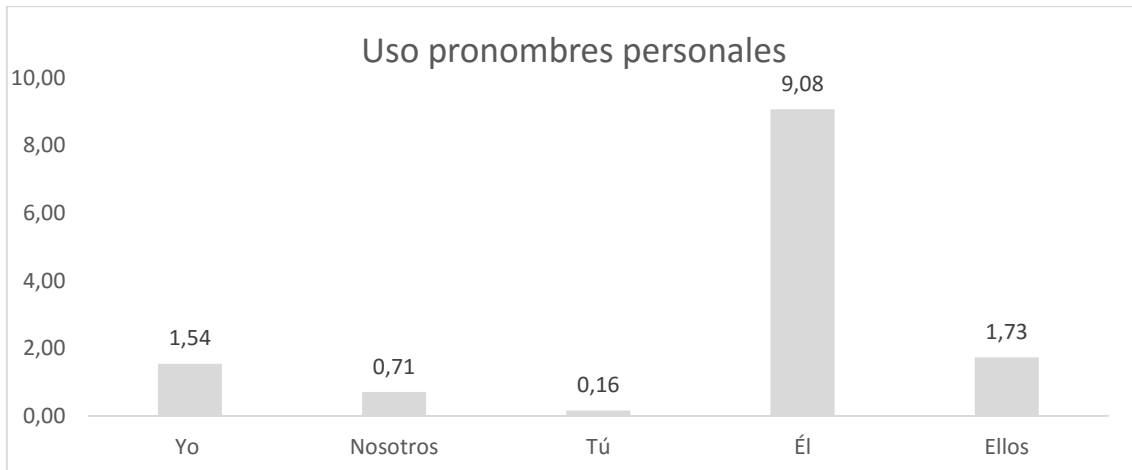


Figura 37: *Uso pronombres personales (LIWC)*

En la figura la “Primera Persona” aparece con una frecuencia de 2,24 y la “Tercera Persona” aparece con una frecuencia de 10,81. Al comparar la frecuencia en el uso del pronombre en tercera o primera persona (singular y plural), se observa que el uso de la tercera persona es el quíntuple del de la primera.

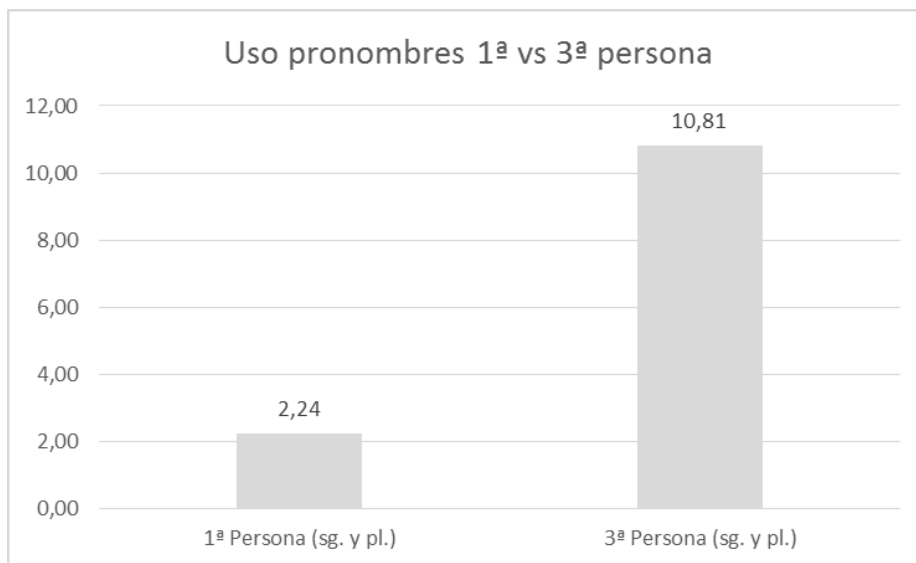


Figura 38: *Uso pronombres primera versus tercera persona (LIWC)*

En la figura 39 “Pasado” con una frecuencia de 2,04, “Presente” con una frecuencia de 8,86 y “Futuro” con una frecuencia de 0,14. La utilización del tiempo verbal presente es utilizada cuatro veces más que el pasado y las referencias al futuro son insignificantes. Al utilizar el presente, los temas están centrados en el aquí y ahora, en la acción, en hacer.



Figura 39: *Uso de tiempos (LIWC)*

En la figura 40, la utilización del verbo en relación al pronombre personal tiene una frecuencia de 3,59 en “Verbo Él”, seguido de una frecuencia de 1,25, en “Verbo Ellos”, continuando la frecuencia en “Verbo Yo” con 0,33 y “Verbo Nosotros” con 0,20 de frecuencia. La relación entre el pronombre personal y el tiempo verbal indica que los verbos son utilizados principalmente en tercera persona.

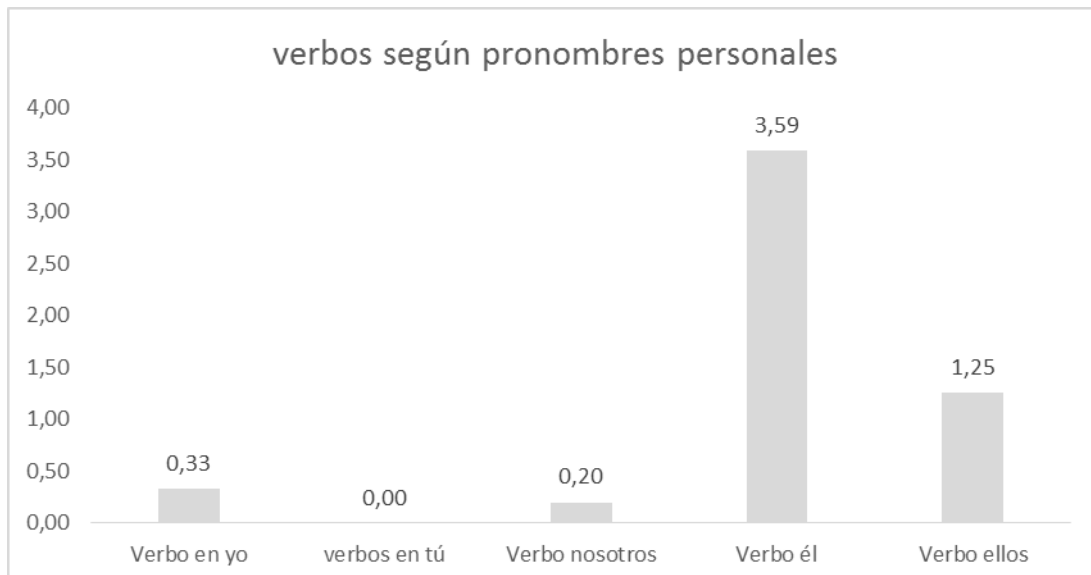


Figura 40: *Verbos según pronombres personales empleados (LIWC)*

Dentro de la *dimensión de procesos psicológicos* hemos analizado los sociales, afectivos y cognitivos

En la figura que representa los procesos afectivos (figura 41), la distribución ha sido de 1,59 de “Emociones Positivas” y 0,29 de “Emociones Negativas” siendo las positivas las de mayor representatividad a la hora de referirse a la empresa familiar. Las emociones positivas, según Seligman (2002), pueden centrarse en el pasado, en el presente y en el futuro. Son ejemplo de emociones positivas del pasado la satisfacción, la complacencia, la realización personal, el orgullo. Las emociones del presente son, entre otras, la alegría, el éxtasis, la tranquilidad, el entusiasmo, la euforia, el placer, la elevación y la fluidez. Finalmente, son emociones positivas del futuro el optimismo, la esperanza, la fe y la confianza.

En los procesos sociales (figura 42) aparecen las frecuencias se presentan de la siguiente manera “Familia” 4,57, “Amigos” 0,22 y “Humanos” 1,97., según la nomenclatura del LIWC Podemos observar que la familia ocupa un lugar protagonista en los procesos sociales, casi tres veces más que el resto de las personas y muy por encima que los amigos. Por lo tanto la familia es percibida en la dimensión laboral y social como centro de la vida de las mujeres propietarias de la Empresa Familiar.

En los procesos cognitivos (figura 43), los valores se distribuyen con las siguientes frecuencias en 2,16 para “*Insight*”; seguido por 1,48 en “Causa”, 1,45 en “Tentativa”, 1,23 para “Discrepancia” y finalmente 0,30 para “Inhibición”.

Observamos que el *insight* (lo que piensan, saben, consideran) es la categoría con mayor puntuación, seguida por la causalidad y la tentativa, que reflejan la expresión lingüística explicativa, característica de la mujer.

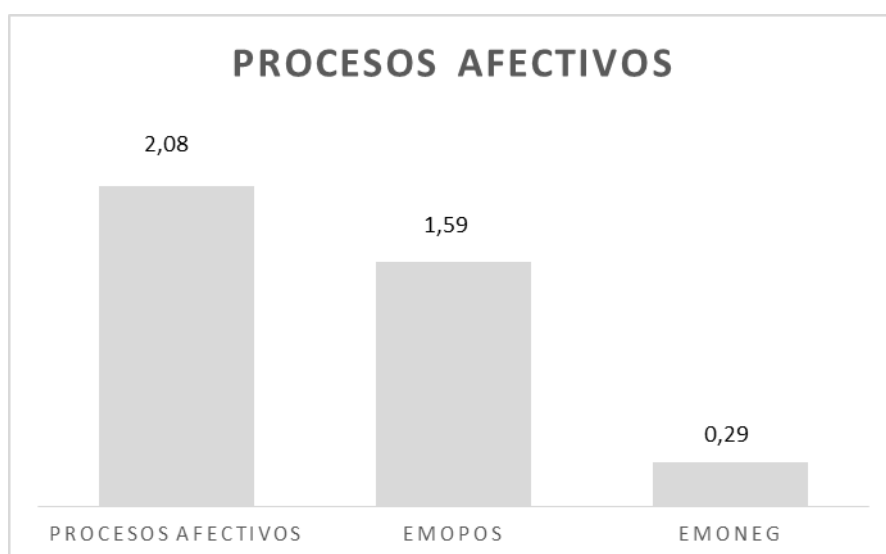


Figura 41: *Procesos afectivos (LIWC)*

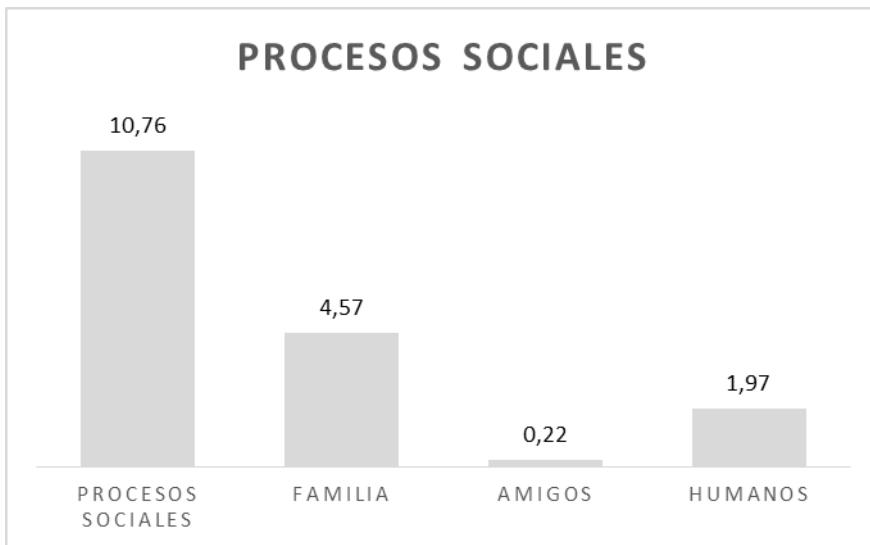


Figura 42: *Procesos sociales (LIWC)*

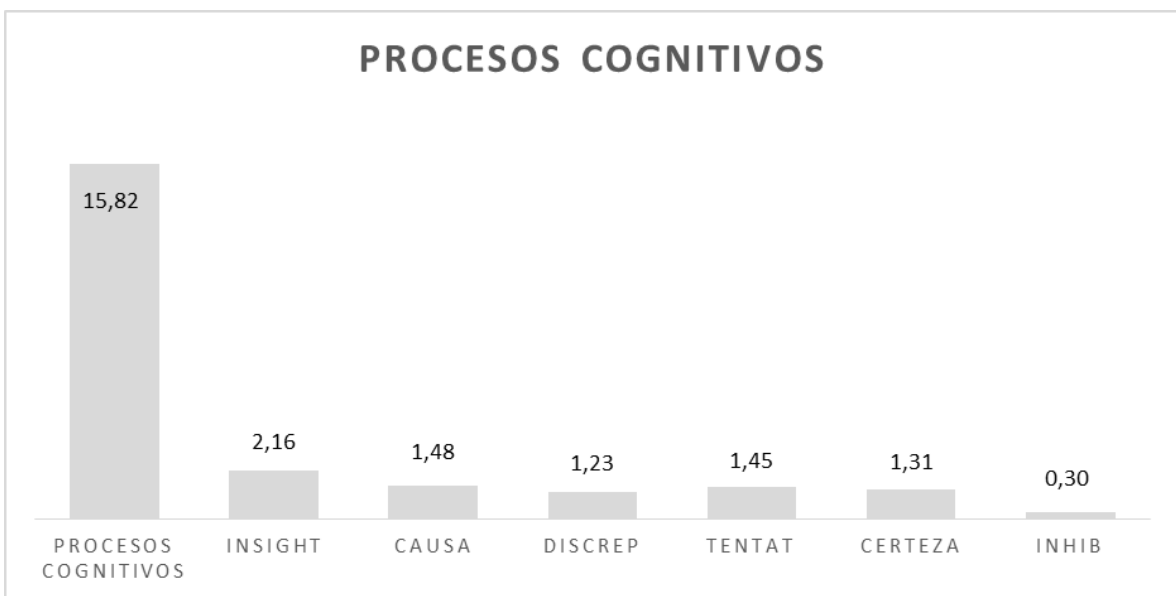


Figura 43: *Procesos cognitivos (LIWC)*

En la dimensión de *asuntos personales*, la valoración del trabajo duplica la valoración de la siguiente categoría que es la motivación de logro, por encima del hogar, el placer y del dinero. Se observa que el trabajo es una dimensión muy importante en su vida y que les hace sentirse satisfechas, por encima del dinero. El hogar, ocupa un tercer lugar, antes del placer y del dinero. En la figura 44; relativa a asuntos personales, la frecuencia “Trabajo” es 7,92, la frecuencia “Logro” 3,68, la frecuencia “Hogar” 2,90, la frecuencia “Placer” 2,70 y finalmente la frecuencia “Dinero” 0,87.

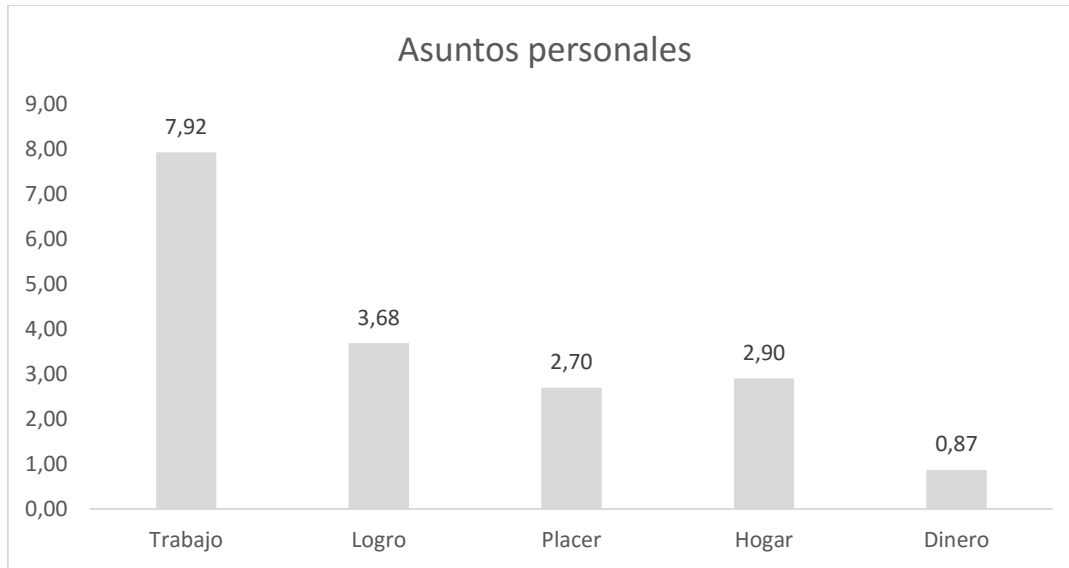


Figura 44: *Asuntos personales (LIWC)*

4.4.8. **Discusión.**

Discusión sobre los resultados referentes a la identificación de emociones positivas y negativas de las propietarias de Empresas Familiares sobre las mismas

Existe una relación importante entre puestos de responsabilidad y la formación de las participantes en el estudio. Se puede decir que la gran mayoría de las mujeres en puestos de responsabilidad ostentan un nivel alto de estudios. Estas mujeres también están muy implicadas en sus empresas y orgullosas de pertenecer a la EF. Su formación, experiencia e implicación otorgan un valor especial a las aportaciones que hacen al estudio.

La visión que la mujer tenga de los tres círculos de la empresa familiar (propiedad, empresa, familia), hace que transmitan de forma diferente los valores de la misma. Aquella mujer que ve los tres círculos en su conjunto se siente partícipe de la empresa familiar y lo transmite; aquella mujer que solamente se vea en un círculo no tendrá sentimiento de pertenencia y no lo podrá transmitir; por ello es necesario tener información de los tres círculos por todos los miembros de la familia.

El papel de la esposa varía mucho según la implicación que tenga en el negocio. Aquellas mujeres que han levantado la empresa junto a su marido la sienten como

propia. Sin embargo, las que son solo consortes pueden ver un enemigo en la empresa familiar pues roba tiempo a la vida familiar creada por ellas.

A favor de este resultado, López-Gómez y Motejo (2009) afirman que la mujer propietaria vasca, independientemente de su rol, considera que su responsabilidad es trabajar para la supervivencia de su EF. Esta responsabilidad podemos encontrarla en cómo se expresa la mujer propietaria al referirse a la empresa familiar. Tanto desde la dimensión lingüística, como desde los procesos psicológicos y los asuntos personales. En cuanto a la dimensión lingüística, el uso de los pronombres personales en tercera persona, indica la importancia que otorga la mujer propietaria al tema de la empresa, familia y la conciliación. Lehman, Chiu y Schaller (2004) señalan que activar la perspectiva de tercera persona refuerza valores colectivistas, mientras que activar la perspectiva de la primera persona refuerza valores individualistas

Hay que tener en cuenta que hay diferencias en el uso de las palabras entre hombres y mujeres (Mehl y Pennebaker, 2003; Pennebaker y King, 1999). Por ejemplo, las mujeres utilizan más palabras o expresiones de “relleno” como “este”, “mmm” y más palabras que indican discrepancia como “debería”, “podría”, “debo” (Mehl & Pennebaker, 2003).

Fernández, Páez y Pennebaker (2009) confirman que las emociones positivas sobre la empresa familiar indican que las emociones se vinculan con los procesos cognitivos, corroborando la asociación entre los sentimientos y los pensamientos.

Existe una convicción (Ortiz et al., 2014) acerca del desarrollo de determinadas cualificaciones tácitas en la mujer que se han instalado en la conciencia colectiva y han sido interiorizadas por esta. Estas cualificaciones -construidas socialmente-, son generalmente infravaloradas, ya que a diferencia de las cualificaciones tradicionalmente masculinas (conocimiento y experiencia) adquiridas en el sistema educativo o productivo, las tradicionales de las mujeres se adquieren en el sistema informal familiar, a través de la socialización y son menos susceptibles de medición, razones por las cuales se consideran al margen del ámbito de generación de valor (Rigby y Sanchís, 2006). No obstante en este caso, dichas cualificaciones podrían constituir un importante activo en la gestión de la empresa familiar.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

En aras a la síntesis y como en capítulo 5 ya se han mencionado los resultados obtenidos en cada investigación, en este apartado vamos a resumir las principales conclusiones.

Con la tesis, hemos tratado de conocer la percepción acerca de la conciliación vida laboral familiar y personal y su influencia en la Empresa Familiar.

En primer lugar, es primordial resaltar que la importancia de este trabajo no se encuentra en la generalización de los datos, sino en realizar un análisis exploratorio que permita conocer qué factores pueden influir en la empresa familiar. La conciliación vida laboral, familiar y personal es un tema poco estudiado y este estudio exploratorio pretende precisamente dar una visión aproximada a este objeto de estudio.

La dificultad para encontrar una conceptualización de la conciliación vida laboral, familiar y personal, una definición única sobre la que realizar las diferentes investigaciones, nos ha llevado a generar una definición con los colegios profesionales vascos. Una definición de conciliación vida laboral, familiar y personal con un planteamiento holístico en el que se incluye la dimensión personal de forma explícita

CONCLUSIÓN 1. La conciliación vida laboral, familiar y personal es un tema importante y urgente que requiere una intervención desde los diferentes actores. La definición de la conciliación permitirá pasar a las políticas de actuación ya que el concepto es el marco teórico sobre el que se sustenta el desarrollo de las políticas.

CONCLUSIÓN 2. La conciliación vida laboral, familiar y personal no es un tema de género. Tanto hombres como mujeres necesitan y desean conciliar por lo tanto, es independiente del género aunque es cierto que la aplicación de la conciliación está siendo más empleada por mujeres que por hombres.

CONCLUSIÓN 3. La definición compartida de conciliación es encontrar el equilibrio personal con uno mismo en el uso del tiempo, "hacer compatibles diferentes espacios, tiempos e intereses de la vida de las personas". Es la percepción personal del uso del tiempo, y cómo lo traslada cada persona desde la esfera privada a la esfera social/pública para poder disfrutar de su tiempo. El resultado de lo que se busca es un equilibrio personal, en el que la persona siente que disfruta con el uso de su Tiempo.

CONCLUSIÓN 4. Se produce mucha diferencia entre la teoría y la práctica en la aplicabilidad de las políticas de conciliación vida laboral, familiar y personal en las PYMES.

CONCLUSIÓN 5. Se observan grandes diferencias en el disfrute de las políticas de conciliación entre la plantilla y la dirección-propiedad en la Empresa Familiar vasca.

CONCLUSIÓN 6. Las mujeres propietarias ven necesario un cambio en la cultura y gestión de la organización para incorporar la conciliación vida laboral, familiar y personal, en la dirección de la Empresa Familiar. Actualmente, la cuestión de la conciliación en las EF está asociado a un tema cultural empresarial generacional conservador.

CONCLUSIÓN 7 La percepción de la mujer propietaria de la Empresa Familiar vasca, está vinculada con fuertes sentimientos positivos hacia la misma.

LIMITACIONES ESTUDIO

Esta tesis no está exenta de limitaciones, y su reconocimiento y explicitación son un paso necesario y una oportunidad para mejorar el proceso de investigación científica puesto que cada una de ellas ofrece al menos la posibilidad de mejorar ese aspecto que quizás en otro proceso científico no suponga en sí mismo una limitación.

Las primeras limitaciones hacen referencia a la muestra del estudio cualitativo de la Empresa Familiar. Nos hemos encontrado con tres limitaciones,

Primero, el reducido tamaño de la muestra (16 mujeres propietarias),

Segundo, el género de la población, exclusivamente mujeres, lo que restringe la generalización de los resultados obtenidos al total de la población de las Empresas Familiares, hombres y mujeres, y

Tercero, para finalizar, haber centrado el estudio solamente al ámbito del País Vasco.

Las siguientes limitaciones tienen que ver con temas metodológicos.

Lo primero, en el análisis cualitativo, tanto en el estudio de los Colegios Profesionales como en el de la Empresa Familiar, el no haber contado con un sistema informatizado (QDA), que nos habría simplificado el proceso de los sucesivos análisis, así como dotado de mayor validez estadística al estudio. Como ejemplo de programa de análisis de datos cualitativos asistidos por computadora, elegimos ATLAS.ti., se trata de un programa cuya fundamentación teórica, se basa en la Teoría Fundamentada (Grounded Theory) de Glaser y Strauss (1967) que hemos utilizado en ambas investigaciones. ATLAS.ti es un programa de análisis cualitativo asistido por computadora (QDA) que permite al investigador: (a) asociar códigos o etiquetas con fragmentos de texto, sonidos, imágenes, dibujos, videos y otros formatos digitales que no pueden ser analizados significativamente con enfoques formales y estadísticos; (b) buscar códigos de patrones; y (c) clasificarlos (Lewis, 2004; Hwang, 2008).

Como segunda limitación, en lo referente al análisis cuantitativo, la herramienta del LIWC en español está poco desarrollada en el ámbito de la Psicología de las organizaciones, a comparación del ámbito clínico, siendo este estudio el primero en realizarse sobre la Empresa Familiar y de los primeros en empresa.

Otra limitación, en el estudio de Empresa Familiar, ha sido no poder recoger otras variables que en otros estudios han sido considerados de interés (liderazgo, sostenibilidad) con instrumentos de medida adaptados y validados en la población española.

LINEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Al haber realizado el estudio solo en el ámbito del País Vasco, en la investigación de la percepción de conciliación vida laboral, familiar y personal en la Empresa Familiar, sería interesante considerar como una futura línea de investigación, la consecución de un mayor tamaño muestral, y especialmente, extender el análisis a empresas familiares pertenecientes a otras áreas de la geografía española.

Otra posible investigación, podría ser para testar si la definición de conciliación vida laboral familiar y personal compartida por los colegios profesionales vascos, puede ser generalizable al resto de la población española e incluso europea.

Otra posible y muy interesante investigación sería analizar si la percepción de la conciliación vida laboral, familiar y personal de las personas propietarias de PYMES familiares está vinculada con la sostenibilidad empresarial.

Vinculada con la anterior, se podría realizar una investigación longitudinal en las PYMES Familiares sobre la relación entre el perfil de la persona directiva, el estilo del liderazgo y la conciliación, como factores influyentes sobre el deseo de continuar en la empresa familiar.

Finalmente, se podría desarrollar una investigación acción, siguiendo el modelo de Lewin (1946), sobre el diseño de políticas de conciliación como medida de RSE con el grupo de interés interno, las personas que trabajan en las PYMES familiares.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J., Taschian, A., & Shore, T. (1996). Ethics in family and non-family owned firms: An exploratory study *Family Business Review*, 9(2), 157-170.
- Agarwal, S., & Lenka, U. (2015). Study on work-life balance of women entrepreneurs - review and research agenda. *Industrial and Commercial Training*, 47(7), 356-362.
- Albarrán, D., Sotelo, E., & Pérez, L. (2010). *Antecedentes históricos de la evolución de la RSE. Ponencia Mexico*.
- Albert, R., Escot, L., Fernández, J. A., & Palomo, M. T. (2010). Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador: Problemas y ventajas para la empresa. *Cuadernos De Trabajo.Escuela Universitaria De Estadística*, (2), 1.
- Alonso, L. E. (1994). Sujeto y discurso: El lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales* (pp. 226) Madrid: Síntesis.
- Alonso, L. E. (1998). *La mirada cualitativa en Sociología* Madrid Fundamentos.
- Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España *Universia Business Review*, 8(4), 38-51.
- Argandoña, A., & Isea, R. (2011). ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones *Cuadernos De La Cátedra "la Caixa" De Responsabilidad Social De La Empresa y Gobierno Corporativo*, (11)

- Arriagada, I. (2005). Dimensiones de la pobreza y políticas desde una perspectiva de género *Revista de la CEPAL*,
- Arteche, J. J., & Rementeria, S. (2012). La empresa familiar y el emprendimiento *Boletín De Estudios Económicos*, 67(205), 145.
- Asociación Bitácora (2011). *El género femenino en la empresa familiar de Bizkaia*. Manuscrito sin publicar.
- Asociación de Empresa Familiar de Euskadi (2015). La Asociación de empresa familiar de Euskadi. <http://www.iefamiliar.com/web/es/asociaciones/mapa/14?show=15> accedido 20/04/2015
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrniotis, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Ayudhya, C. N., Prouska, R., & Lewis, S. (2015). Work-life balance can benefit business during financial crisis and austerity. *Human Resource Management International Digest*, 23(5), 25-28.
- Ayuntamiento de Alcorcón (2005). *Guía de buenas prácticas para promover la conciliación de la vida personal, familiar y profesional desde entidades locales de España y Noruega* Madrid
- Ayuntamiento de Madrid (2007). *Guía para desarrollar medidas de conciliación en la empresa* Madrid.
- Ayuntamiento de Madrid. (2009). RSC y conciliación, Cuaderno de trabajo 2 Madrid.

Balance Social. Balance social: Herramienta de política empresarial Accedido el 01/07/2014. http://www.ideared.org/doc/balance_social.pdf

Balmforth, K., & Gardner, D. (2006). Conflict and facilitation between work and family: Realizing the outcomes for organizations *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 69-76.

Barbeito, S., Guillén, E., Martínez, Feijoó, M., & Domínguez, G. (2007). El papel de la mujer en la empresa familiar gallega. Un estudio preliminar *Anales De Economía Aplicada 2007*, 52-61.

Barnes, L., & Hershon, S. (1976). Transferring power in family business *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.

Barnett, R. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 125.

Battaglia, M., Bianchi, L., Frey, M., & Iraldo, F. (2010). An innovative model to promote CSR among SMEs operating in industrial clusters: Evidence from an EU project. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, 133-141.

BBK (2015). Foro Bizkaia de RSE. Accedido 12/05/2015

<https://bbk.kutxabank.es/bbkportal/bbk2005/cas/respsocial/anexos3.html>

Benavides, J., Fernández, A., García, J., Mejías, A., & Prado, J. (2012). Modelo para la aplicación de la responsabilidad social corporativa en la gestión de la cadena de suministro *Dirección y Organización*, (45), 20-31.

- Benavides, J., Guzmán, V., & Quintana, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa CEDE*, 14(2)
- Beneria, L. & Martinez-Iglesias, M. (2010) 'The New Gender Order and Reconciliation Policies: The example of Spain', in Ipek Ilkharacan (ed.) *Towards Gender Equality in the Labor Market: Work-family life reconciliation policies*, Istanbul: WWHR and ITU WSC-SET.
- Beneria, L. & Martinez-Iglesias, M. (2012) 'Reconciliation Policies: The case of Spain from democratic transition to economic crisis', Paper presented at the AWID Forum Istanbul, April.
- Benito-Osorio, D., Muñoz-Aguado, L., & Villar, C. (2014). The impact of family and work-life balance policies on the performance of Spanish listed companies. *M@n@gement*, 17(4), 214-236.
- Bergman, M. (2008). *Advances in mixed methods research*. Londres Sage.
- Betancourt, J., Gómez-Betancourt, G., & López, M. (2009). Estudio exploratorio sobre la influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento en ventas de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos De Administración*, 22(39), 163-190.
- Bhalla, A., Henderson, S., & Watkins, D. (2006). A multiparadigmatic perspective of strategy a case study of an ethnic family firm *International Small Business Journal*, 24(5), 515-537.
- Biedma, J. M., & Medina, J. A. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo *Intangible Capital*, 10(3), 448-466.

- Bingham, J., Dyer, J., Smith, I., & Adams, G. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms *Journal of Business Ethics*, 99(4), 565-585.
- Birley, S., Ng, D., & Godfrey, A. (1999). The family and the business *Long Range Planning*, 32(6), 598-608.
- Bloom, N., Kretschmer, T., & Van Reenen, J. (2011). Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource? *Strategic Management Journal*, 32(4), 343-367.
- Borga, F., Citterio, A., Noci, G., & Pizzurno, E. (2009). Sustainability report in small enterprises: Case studies in Italian furniture companies *Business Strategy and the Environment*, 19, 162-176.
- Bosch, M., Cano, V., Riumalló, M., & Tarud, C. (2014). *Estudio percepciones y prácticas de conciliación y corresponsabilidad en organizaciones públicas y privadas*, Santiago de Chile: Universidad de Los Andes.
- Bucar, B., Glas, M., & Hisrich, R. (2003). Ethics and entrepreneurs: An international comparative study. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 261-281.
- Burke, R. (2010). Do managerial men benefit from organizational values supporting work-personal life balance? *Gender in Management*, 25(2), 91-99.
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/17542411011026267>
- Cámara, J., Centeno, E., Fraj, E., López, M., Melero, I., & Vázquez, R. (2012). Company image and corporate social responsibility: Reflecting with SMEs' managers *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 266-280.

- Campillo, I. (2010). Políticas de conciliación de la vida laboral y familiar en los regímenes de bienestar mediterráneos: Los casos de Italia y España *Política y Sociedad*, 47(1), 189-214.
- Campillo, I. (2013). ¿Adiós al familiarismo?: Las políticas de conciliación de la vida laboral y familiar en España, 1997-2010. (Tesis doctoral Universidad Complutense, Madrid).
- Cappuyns, K., Gallo, M. A., & Vilaseca, A. (1988). Successful business family IX *Conference Family business Network presented in Paris Paris*.
- Carlson, D., & Frone, M. (2003). Relation of behavioral and psychological involvement to a new four-factor conceptualization of work-family interference *Journal of Business and Psychology*, 17(4), 515-535.
- Carrasquer, P., & Martín, A. (2005). La política de conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva. Un aspecto de la estrategia europea de empleo *Cuadernos De Relaciones Laborales*, 23(1), 131-150.
- Carrero, V., Soriano, R., & Trinidad, A. (2006). *Teoría fundamentada, "Grounded Theory", la construcción de la teoría a través del análisis interpretacional* Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Casado, F., & Rodríguez, M. (2009). La RSE en la gran empresa familiar española *Instituto De La Empresa Familiar.Documento*, 155
- Cátedra de Empresa Familiar UPV/EHU. (2015). Cátedra de Empresa Familiar UPV/EHU. Accedido 07/03/2015 <http://www.ehu.eus/es/web/catedra-empresa-familiar>

- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Navarro, J. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs. *Personnel Review*, 41(3), 359-379.
- Ceja, L. (2008). El papel de la mujer en la empresa familiar: El reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible *Newsletter*, (28)
- Chalawadi, C. I. (2014). A study on work life balance and women: Issues and challenges. *Sumedha Journal of Management*, 3(2), 80-91.
- Charitoudi, G., Sariannidis, N., & Giannarakis, G. (2011). The development guide for corporate social responsibility programming *European Journal of Scientific Research*, 65(1), 20-27.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect *Organization Studies*, 18(1), 43-76.
- Chinchilla, N. (2000). Lo que deberían saber los directores generales y los profesionales de recursos humanos sobre la rotación de los directivos Barcelona: Gestión.
- Chinchilla, N. (2006). *Ser una empresa familiarmente responsable: ¿lujo o necesidad?* Madrid: Pearson.
- Chinchilla, N., & Gay, P. (2009). Conciliación: Nuevos" cómo "para los mismos "qué". *Revista De Antiguos Alumnos Del IEEM*, 12(6), 14-15.

- Chinchilla, N., & León, C. (2004). *Cómo reconciliar trabajo y familia La ambición femenina*. Madrid: Aguilar.
- Chinchilla, N., & Moragas, M. (2007). *Dueños de nuestro destino: Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal* (1ª ed.). Barcelona: Ariel.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., & León, C. (2003). Valores femeninos en la empresa *Universidad De Navarra*.
- Chrisman, J., Bauerschmidt, A., & Hofer, C. (1998). The determinants of new venture performance: An extended model *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 5-30.
- Chrisman, J., Chua, J., & De Massis, A. (2008). Factors preventing intra-family succession *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behaviour *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-40.
- Chua, J., Chrisman, J., & Steier, L. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331-338.
- Cibrián, T. (2010). La influencia de la familia: El capital social como fuente para la construcción de recursos y capacidades en la empresa familiar. *VIII Jornada De Pre-Comunicaciones a Congresos De Economía y Administración De Empresas*,

- Clark, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Clark, S., & Farmer, P. (1998). Living in two different worlds: Measuring cultural and value differences between work and home, and their effect on border-crossing. *Clarck, S. (2000). Work/family Border Theory: A New Theory of work/family Balance. Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Claver, E., Pelusa, E., & Rienda L. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. *Revista Esic Market*, Agosto, 229-257.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, S95-S120.
- Comisión Europea (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas *Comisión Europea*, vol 113 .
- Comisión Europea. (2010). *Comunicación de la comisión Europa 2020 una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*.
- Comisión Europea. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*.
- Confederación Empresarios Navarros. (2006). El concepto de la empresa familiar. *CEN, Empresa Familiar*, 6.
- Consejo Europeo. Estrategia europea de desarrollo sostenible, 2006. Accedido 06/06/2015 <http://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/EEurDSostenible.pdf>

Consejo Europeo. Resolución consejo sobre RSE, 2003. Accedido 24/06/2014

http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/documentos_RSE/contenidos/Res-Cons-RSE6-2-03.pdf

Corbetta, P. (1999). Metodologia e tecniche della ricerca sociale Il Mulino, Bologna

Creswell, J., & Plano Clark, V. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2ª Ed.) Thousand Oaks: Sage.

Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-life 'balance' in Europe. *Acta Sociológica*, 49(4), 379-393.

Crouter, A. (1984). Spillover from family to work: The neglected side of the work-family interface *Human Relations*, 37(6), 425-441.

Cuenya, L., & Ruetti, E. (2010). Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en Psicología *Revista Colombiana De Psicología*, 19(2), 217.

Daily, C., & Dollinger, M. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms *Family Business Review*, 5(2), 117-136.

Danes, M., Duncan, S., Stafford K., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family business *Family Business Review*, 12(3), 197-208.

Danes, S., & McTavish, D. (1997). Role involvement of farmwomen *Journal of Family and Economic Issues*, 18(1), 69-89.

Danes, S., & Olson, P. (2003). Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success *Family Business Review*, 16(1), 53-68.

- Danes, S., Haberman, H., & McTavish, D. (2005). Gendered discourse about family business *Family Relations*, 54(1), 116-130.
- Danes, S., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*,
- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J., & Grady, G. (2012). Work-life balance: One size fits all? an exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30(2), 111.
- Dávila, A. (1995). Las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales: Debate teórico e implicaciones praxeológicas. *Métodos y Técnicas Cualitativas De Investigación En Ciencias Sociales. Juan M. Delgado y Juan Gutiérrez (Eds). Síntesis Psicología, España, 78-83.*
- Davis, K., Frederick, W., & Blomstrom, R. (1988). *Business and society. Concepts and policy issues* Nueva York: McGraw Hill.
- De la Cuesta, M. (2005). La responsabilidad social corporativa o la responsabilidad social de la empresa. *Jornadas De Economía Alternativa y Solidaria. Bilbao.*
- De Sivatte, I., & Guadamillas, F. (2014). ¿La disponibilidad de medidas de conciliación y la cultura trabajofamilia disminuyen el conflicto trabajo-familia de los empleados? *Universia Business Review*, (44), 54.
- De Vaus, D. (1993). *Surveys in social research*. Londres: UCL Press.
- Deacon R. & F. Firebaugh. (1998). *Family resource management: Principles and applications* M.A. Boston: Allyn and Bacon.

- Debeljuh, P., & Destéfano, A. (2013). *Hacia la responsabilidad familiar corporativa. Guía de buenas prácticas*. Argentina : Amison S.A..
- Déniz, M. C., & Suárez, M. K. (2005). Corporate social responsibility and family business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56(1), 27-41.
- Denzin, N. (1978). *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Departamento de Industria de Gobierno Vasco. (2015). Plan de competitividad empresarial e innovación social 2014-2016. Accedido 16/06/2015 http://www.euskadi.eus/r33-2288/es/contenidos/informacion/planes_de_turismo/es_planes/adjuntos/Plan%20Industrializacion%202014-2016.pdf
- Departamento de Industria de Gobierno Vasco. Plan de competitividad empresarial e innovación social 2006. Accedido 16/01/2015 http://www.industria.ejgv.euskadi.eus/r44-886/es/contenidos/enlace/plan_compe_2006_2009/es_def/adjuntos/plan_competitividad_es.pdf
- Donaldson, T. (1982). *Corporations and morality* Cambridge: Univ Press.
- Drucker, P. (1995). *People and performance: The best of Peter Drucker on management* Routledge.
- Dumas, C. (1998). Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm *Family Business Review*, 11(3), 219-228.
- Dyer, G. (1986). *Cultural change in family firms* San Francisco: Jossey-Bass.

- Dyer, G. (1988). Culture and continuity in family firms *Family Business Review*, 1(1), 37-50.
- Dyer, G., & Whetten, D. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500 *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- Eby, L., Casper, W., Lockwood, A., & Bordeaux, C. y Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.
- Echegaray, G. (2008). *Para comprender las constelaciones organizacionales* Estella: Verbo Divino.
- England, G. (1975). *The manager and his values* Ballinger Cambridge, MA.
- Evans, A. M., Carney, J. S., & Wilkinson, M. (2013). Work-life balance for men: Counseling implications. *Journal of Counseling and Development : JCD*, 91(4), 436-441
- Fenwick, R. & Tausig, M. (2001). Scheduling stress: Family and health outcomes of shift work and schedule control. *American Behavioral Scientist*, 44, 1174-1193.
- Finkel, L., Parra, P., & Baer, A. (2008). La entrevista abierta en investigación social: Trayectorias profesionales en ex deportistas de élite. *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social* Madrid: Pearson-Prentice-Hall.
- Fleetwood, S. (2007). Why work–life balance now? *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 387-400.

Forética.Informe forética 2012. Accedido 16/01/2015
http://foretica.org/biblioteca/memorias/doc_details/720-memoria-2012?lang=es

Foro de Empresa Familiar. (2015). Accedido
16/07/2015.http://www.camarabilbao.com/ceb/foro_de_empresa_familiar_de_las_camaras_vascas/contenidos/4103428

Foro Empresa Familiar País Vasco. (2008). In Foro de Empresa Familiar (Ed.), *Estudio empresa familiar CAPV*. Bilbao.

Foro Multistakeholder de RSE. Grupos de trabajo multi-stakeholder. Accedido
16/01/2015.http://www.eoi.es/wiki/index.php/Iniciativas_europeas_en_Responsabilidad_Social_y_Sostenibilidad_Empresarial

Frederick, W. (1986). Towards CSR3: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. *California Management Review*, 28(2), 126-142.

Freeman, R. (1986). Corporate views of the public interest. *Academy of Management*, 9, 336.

Freeman, R. Teoría de los stakeholders. Accedido 16/01/2015
http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf

Friedman, M. (1962). *Price theory: A provisional text* Chicago: Aldine.

Gallo, M. (2006). *Valores y principios de las empresas familiares* Oviedo: Septem Ediciones, S.L.

- García E., & López, J. (2001). A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity". 14(3): 209-230. *Family Business Review*, 14(3), 209-230.
- García Marzá, D., & Cortina, A. (1997). Del balance social al balance ético. *Rentabilidad De La Ética Para La Empresa, Madrid, Visor*, 229-255.
- García, M., Ibáñez, J., & Martín, F. (1986). *El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación* Madrid: Alianza.
- Garrido, M. (2005). *El patrimonio familiar, profesional y empresarial: Sus protocolos: Constitución, gestión, responsabilidad, continuidad y tributación* Madrid: Editorial Bosch.
- Gélinier, O. (1996). *La réussite des entreprises familiales* Paris: Ed.Maxima.
- Gersick, K., Davis, R., Hampton, Y., & Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares: Generación a generación* México: McGraw-Hill.
- Gersick, K., Lansberg, I., Desjardins, M., & Murray, B. (2003). El cambio como oportunidad *Gestión*, 8(5), 66-71.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* Nueva York: Aldine Publishing.
- Gómez, I., Molina, H., & Ramírez, J. (2007). Revisión de los estudios realizados en el ámbito internacional sobre el papel de la mujer en la toma de decisiones en la empresa familiar *Revista Del Ministerio De Trabajo y Asuntos Sociales*, (67), 359-376.

- Gómez, S., & Martí, C. (2004). La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia. Accedido 16/01/2015 <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0557.pdf>
- Gordo, A., & Serrano, A. (2008). *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social* Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Graafland, J., Van de Ven, B., & Stoffele, N. (2003). Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in the Netherlands *Journal of Business Ethics*, 47(1), 45-60.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546.
- Greene, J. (2007). *Mixed methods in social inquiry* San Francisco: Jossey-Bass.
- Greenhaus, J., & Allen, T. (2011). In Quick, J.C., & Tetrick, L.E. (Eds) (Ed.), *Work-family balance: A review and extension of the literature* (2^a ed.) American Psychological Association, Washington, DC.
- Greenhaus, J., & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Greenhaus, J., Allen, T., & Spector, P. (2006). Health consequences of work-family conflict: The dark side of the work-family interface *Research in Occupational Stress and Well-being*, 5, 61-98.

- Greenhaus, J., Collins, K. M., & Shaw, J. (2003). The relation between work–family balance and quality of life *Journal of Vocational Behavior*, *63*(3), 513.
- Gregory, A., & Milner, S. (2011). Fathers and work-life balance in France and the UK: Policy and practice. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, *31*(1), 34-52. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/01443331111104797>
- Gregory, A., Milner, S., & Windebank, J. (2013). Work-life balance in times of economic crisis and austerity. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, *33*(9), 528-541.
- Grzywacz, J., & Bass, B. (2003). Work, family, and mental health: Testing different models of work-family fit *Journal of Marriage and the Family*, *65*(1), 248-261.
- Grzywacz, J., & Butler, A. (2005). The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: Testing a theory and distinguishing a construct *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*(2), 97-109.
- Grzywacz, J., & Carlson, D. (2007). Conceptualizing work—family balance: Implications for practice and research *Advances in Developing Human Resources*, *9*(4), 459.
- Grzywacz, J., Almeida, D., & McDonald, D. (2002). Work–Family spillover and daily reports of work and family stress in the adult labor force *Family Relations*, *51*(1), 28-36.
- Guirao, C. (2011). Nuevas formas de relación trabajo productivo y sociedad: La conciliación de la vida familiar y laboral *Revista Prisma Social*, (6), 1-27.

- Guth, W., & Tagiuri, R. (1965). Personal values and corporate-strategy *Harvard Business Review*, 43(5), 123-132.
- Haas, L. (1999). Families and work *Handbook of marriage and the family* (pp. 571-612) Springer.
- Habbershon, T. (2006). Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 879-886.
- Habbershon, T., & Williams, M. (2000). A model for understanding the competitiveness of family-controlled companies *Tradition or Entrepreneurship in the New Economy. Manchester Business School*, 94-115.
- Habbershon, T., Williams, M., & MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hamann, E. M., Habisch, A., & Pechlaner, H. (2009). Values that create value: Socially responsible business practices in SMEs - empirical evidence from germ. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37-51.
- Hammer, L., Kossek, E., Zimmerman, K., & Daniels, R. (2007). Clarifying the construct of family-supportive supervisory behaviors (FSSB): A multilevel perspective. *Exploring the Work and Non-Work Interface. Research in Occupational Stress and Well-being.*, 6, 165-204.
- Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution* New York: Wyvern Business Library.

- Hammersley, M. (1992). *Deconstructing the qualitative-quantitative divide* London: ED. Brannen.
- Hammonds, K. H. (1997). Work and family: Business week's second survey of family-friendly corporate policies. *Business Week*, 99, 102-104.
- Hanson, G., Hammer, L., & Colton, C. (2004). Work-family positive spillover: Construct definition, measurement development, and validation. *Contribution to the Symposium " the Positive Side of the Work-Family Interface: It's Meaning, Measurement, and Relationships with Other Concepts" (S. Foley, Chair) Presented at the 2004 Annual Meeting of the Academy of Management,*
- Hernández, I., Moreno, J., Zanduetta, C., Montuenga, L., & Lecanda, F. (2010). Novel alternatively spliced ADAM8 isoforms contribute to the aggressive bone metastatic phenotype of lung cancer. *Oncogene*, 29(26), 3758-3769. doi:10.1038/onc.2010.130
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación* (4ª ed.) México: McGraw-Hill.
- Herrera, J., Larrán, M., & Martínez, D. (2013). Relación entre responsabilidad social y performance en las pequeñas y medianas empresas: Revisión bibliográfica *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 24(2), 117-128.
- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory *Family Business Review*, 19(2), 135-145.
- Hughes, J., & Bozionelos, N. (2007). Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes. *Personnel Review*, 36(1), 145-154.

Ibáñez, J. (1981). Usos tópicos y abusos utópicos de las técnicas de grupo. *Revista De La Asociación Española De Neuropsiquiatría*, 2, 20.

Ibáñez, J. (1986a). *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: Técnica y crítica* (2ª ed) Madrid : Siglo XXI.

Ibáñez, J. (1986c). Cómo se realiza una investigación mediante grupos de discusión. *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* Madrid : Alianza Universidad Textos.

Ilkkaracan, I.A. (2012). Work-family balance and public policy: A cross-country perspective. *Development*, 55(3), 325-332.

Innobasque.i-talde

Accedido

16/01/2015

<http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=178>

Instituto de Empresa Familiar. (2009). *Empresa familiar* Instituto de empresa. Madrid.

Instituto de Empresa Familiar. (2009). La RSE en la gran empresa familiar española. *Instituto De Empresa Familiar*. Madrid.

Instituto Internacional de Ciencias Políticas. (2015). *Segundo Estudio sobre situación de la conciliación en España*. Madrid

IPYME. Estadísticas PYME 2014. Accedido 16/07/2015 Estadísticas PYME <<<http://www.iPYME.org/Publicaciones/ESTADISTICAS--PYME-n14-marzo-2014.pdf>>>

Iturrioz, C., & Aragón, C. (2014). La PYME familiar: Un pilar para el desarrollo sostenible del territorio *Boletín De Estudios Económicos*, 69(213), 533.

- Iturrioz, C., Aragón, C., & Narvaiza, L. (2011). Un análisis multidimensional de la heterogeneidad de la responsabilidad social en la pequeña y mediana empresa *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 20(4), 117.
- Javier García Roper. (2013, Nov 3, 2013). La conciliación es básica para la rentabilidad *Cinco Días*, pp. n/a.
- Johnson, B., & Onwuegbuzie, A. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
- Jones, M., & Alony, I. (2011). Guiding the use of grounded theory in doctoral studies— an example from the Australian film industry *International Journal of Doctoral Studies*, 6, 95-114.
- Jussila, I. (2006). A framework for analyzing managers' self-serving and cooperative behaviors. *Docuestudio De Casos Colombiano Estudios Gerenciales*, 24(109), 37-63.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, D., & Rosenthal, R. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 329-333.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct *Journal of Management & Organization*, 14(03), 326.
- Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation* Nueva York : Basic books.
- Karofsky, P., Millen, R., Yilmaz, M., Smyrnios, K., Tanewski, G., & Romano, C. (2001). Work-family conflict and emotional well-being in american family businesses *Family Business Review*, 14(4), 313-324.

- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? *Trends in Organizational Behavior*, 7, 79-94.
- Kofodimos, J. (1995). *Beyond work-family programs: Confronting and resolving the underlying causes of work-personal life conflict* Greensboro: ERIC.
- Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139.
- Kossek, E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family*, 2(1), 7-32.
- Krasulja, N., Blagojevic, M. V., & Radojevic, I. (2015). Working from home as alternative for achieving Work-Life Balance. *Ekonomika*, 61(2), 131-142.
- Lannarelli, C. L. (1992). *The socialization of leaders in family business: An exploratory study of gender* Doctoral dissertation University of Pittsburgh.
- Lapierre, L., & Allen, T. (2006). Work-supportive family, family.-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169-181.
- Lazar, I., P.H.D., Osoian, C., P.H.D., & Ratiu, P., P.H.D. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*, 13(1), 201-213.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar* Buenos Aires :Ediciones Granica S.A..

- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Lizcano, E. (1999). La metáfora como analizador social *Empiria*, 2 (1999), 29-60.
- Lizcano, J. L. (1999). La verdadera misión de la empresa en el siglo XXI *Cinco Días*, pp. 4.
- Longenecker, J., & Mckinney, J. y Moore, C. (1989). Ethics in small business *Journal of Small Business Management*, 27(1), 27-31.
- Mababu, R. (2010). Actitudes de los empresarios y directivos hacia la responsabilidad social corporativa *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 26(2), 101-114.
- Madipelli, S., Sarma, Veluri, V. S., & Chinnappaiah, Y. (2013). Impact of work life imbalance on employee personal life - an empirical study on select insurance employees. *Sumedha Journal of Management*, 2(2), 81-92.
- Maldonado, J.P. & Pages, S. (2007), La conciliación del trabajo y la vida familiar: retos y dificultades en las PYMEs, CEU ediciones, Madrid.
- Mañas, E., & Garrido, R. (2008). La compatibilidad entre trabajo y vida personal: Un nuevo reto para las empresas españolas *Economía Industrial*, (367), 167-184.
- Marks, S. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment *American Sociological Review*, 921-936.
- Marks, S., & MacDermid, S. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance *Journal of Marriage and the Family*, 421.

- Martín, J., & Cabrera, M. K. (2001). Comportamiento y resultados de las empresas cotizadas familiares versus no familiares *Boletín De Estudios Económicos*, 177, 467-481.
- Maseda, A., Iturralde, T., Arosa, B., Rodríguez, A., & Saiz, M. (2009). Situación de la empresa familiar en el territorio histórico de Bizkaia *Servicio Editorial De La Universidad Del País Vasco, España*.
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy. *Women in Management Review*, 20(1), 37-55.
- Medina, C., Marín, J. A., & Alfalla, R. (2010). Una propuesta metodológica para la realización de búsquedas sistemáticas de bibliografía *Working Papers on Operations Managment*, 1(2), 13-30.
- Meil, G. (2005). In Ayuntamiento de Madrid, área de Gobierno de familia y servicios sociales (Ed.), *Guía de buenas prácticas para la conciliación de la vida laboral y personal*. Madrid
- Memeyer, K., & Maupin, M. (1994). Home based entrepreneurship and multiple roles: An interrole conflict. *Journal of Consumer Studies and Home Economics*, 18, 1-15.
- Ministerio de Economía de España (2003). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España Estrategia española de RSE 2014-2020 Accedido 16/03/2015 http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. (2015). Informe del foro de expertos en responsabilidad social de las empresas. Accedido 16/03/2015

http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4c6e3991c23c1/Grupos-Sectoriales-RSE-informe_definitivo_foro_expertos.pdf>

Molina, J. F., López, J., Pereira, J., Pertusa, E., & Tarí, J. J. (2012). Métodos híbridos de investigación y dirección de empresas: Ventajas e implicaciones. *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa*, 15(2), 55-62.

Moral, G. (2014). *El significado de la violencia escolar entre iguales en los diferentes escenarios de socialización del adolescente: Un estudio cualitativo*. (Tesis doctoral Universidad Pablo de Olavide, Sevilla).

Morse, J. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation *Nursing Research*, 40, 120.

Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision-making *Family Business Review*, 15(3), 205-222.

Naciones Unidas. Derechos humanos Accedido 16/03/2015
<http://www.un.org/es/documents/udhr/history.shtml>

Naciones Unidas. Pacto mundial Accedido 16/03/2015
<http://www.pactomundial.org/global-compact/>

Naciones Unidas. Protocolo Kioto Accedido 16/03/2015
http://unfccc.int/portal_espanol/informacion_basica/protocolo_de_kyoto/historia/it_ems/6216.php

- Navarro de Granadillo, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares *Revista De Ciencias Sociales*, 14(1)
- Neubauer, F., & Lank, A. (1998). *The family business: Its governance for sustainability* London : Macmillan.
- Nielsen, A., & Thomsen, C. (2009). Investigating CSR communication in SMEs: A case study among danish middle managers. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 83-93.
- Niforos, M. (2013). The women of the family business Christine Blondel, with the collaboration of. *The Endurance of Family Businesses: A Global Overview*, 1999.
- OIT, Organización Internacional del Trabajo. La OIT Accedido 16/01/2015 <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang--es/index.htm>
- Olson, M. A., & Fazio, R. H. (2003). Relations between implicit measures of prejudice: What are we measuring? *Psychological Science*, 14(6), 636-639. Doi: psci_1477 [pii]
- Ortí, A. (1986). La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: La entrevista abierta o semidirecta y la discusión de grupo *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* Madrid: Alianza Editorial.
- Ortí, A. (1991). La apertura y el enfoque cualitativo y estructural: La entrevista abierta y la discusión en grupos *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* Madrid : Alianza Universidad Textos.
- Ortiz, P., & Olaz, A. (2014). La mujer en la empresa familiar española desde la perspectiva del "familiness" *Política y Sociedad*, 51(2), 481-506.

- Ortiz, P., Olaz, A., & Monreal, J. (2015). Family and cultural capital. the perspective of familiness *Revista Empresa Familiar*, 4(2), 47-59.
- Páez, D., Velasco, C., & González, J. L. (1999). Expressive writing and the role of alexythimia as a dispositional deficit in self-disclosure and psychological health *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 630.
- Parlamento Europeo. (2015). Informe Baldassarre, 2013 sobre RSE Accedido 16/07/2015 www.europarl.europa.eu
- Pasamar, S. (2015). Availability and use of work-life benefits: What's in between? *Personnel Review*, 44(6), 949-969.
- Pasamar, S., & Ramón, V. C. (2013). Work-life balance under challenging financial and economic conditions. *International Journal of Manpower*, 34(8), 961-974.
- Payne, D., & Joyner, B. E. (2006). Successful US entrepreneurs: Identifying ethical decision-making and social responsibility behaviors *Journal of Business Ethics*, 65(3), 203-217.
- Pearson, A., Carr, J., & Shaw, J. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Peñafiel, C., Echegaray, L., Ronco, M., & Camacho, I. (2014). *Estudio de las webs de salud, en español y en euskera, dirigidas a jóvenes y adolescentes* Manuscrito sin publicar.
- Pennebaker, J. (1993). Putting stress into words: Health, linguistic, and therapeutic implications *Behaviour Research and Therapy*, 31(6), 539-548.

- Pennebaker, J., & Graybeal, A. (2001). Patterns of natural language use: Disclosure, personality, and social integration *Current Directions in Psychological Science*, 10(3), 90-93.
- Pennebaker, J., Francis, M., & Booth, R. (2001). Linguistic inquiry and word count: LIWC 2001 *Mahway: Lawrence Erlbaum Associates*, 71, 2001.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305-316.
- Poirier, J., Clapier-Valladon, S., & Raybaut, P. (1983). *Les récits de vie: Théorie et pratique* Presses universitaires de France.
- Poza, E., & Messer, T. (2001). Spousal leadership and continuity in the family firm *Family Business Review*, 14(1), 25-36.
- Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's declining social capital *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
- Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J., & Pruitt, B. (2002). Beyond work-family balance *Advancing Gender Equity and Workplace Performance*. New York,
- Renato, T., & John, D. (1982). Bivalent attributes of the family firm *Family Business Review*, 2, 199-208.
- Repáraz, C. (2009). Educar para conciliar En Montoro-Gurich, C.; López-Hernández, D. (Ed.) (2009), "La conciliación y sus costes socio-sanitarios", Pamplona: *Instituto de Ciencias para la Familia. Universidad de Navarra, Navarra*.

- Repetti, R. L. (1987). Individual and common components of the social environment
Journal of Personality and Social Psychology, 52(1), 710-720.
- Ricardo, D. (1965). David Ricardo. México : Obras y correspondencia.
- Rice, R., Frone, M., & McFarlin, D. (1992). Work—nonwork conflict and the perceived quality of life *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 155-168.
- Rigby, M., & Sanchis, E. (2006). El concepto de cualificación y su construcción social
Revista Europea De Formación Profesional, (37), 24-35.
- Rodríguez, J., & Rodríguez, M. (2006). El liderazgo en la empresa familiar *Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba. (Ed.)*, 25-60
- Rojo, A., Diéguez, J., & López, P. (2011). Importancia del concepto de empresa familiar en investigación: Utilización de la base de datos SABI para su clasificación *Revista De Empresa Familiar*, 1(1), 53-67.
- Ruderman, M., Ohlott, P., Panzer, K., & King, S. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women *Academy of Management Journal*, 45(2), 369-386.
- Russo, A., & Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from italian micro, small, medium-sized, and large firms *Journal of Business Ethics*, 85(2), 339-353.
- Salganicoff, M. (1990). Women in family businesses Challenges and opportunities
Family Business Review, 3(2), 125-137.
- Sánchez, J., Landeta, J., & Iturralde, T. (2012). La interacción sistema familia y sistema empresa como fuente de ventaja competitiva *TELOS. Revista De Estudios*

Interdisciplinarios En Ciencias Sociales Universidad Rafael Belloso Chacín, 14(1), 56-82.

Sánchez, M., & Sarabia, F. J. (1999). Validez y fiabilidad de escalas *Metodología Para La Investigación En Marketing y Dirección De Empresas*, 363-393.

Sánchez-Vidal, M. E., Cegarra-Leiva, D., & Cegarra-Navarro, J. (2011). ¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?/Does the work to life conflict affect the organization? *Universia Business Review*, (29), 100-115.

Santesmases, M. (1997). *Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados* Madrid : Pirámide.

Schoutrop, M., Lange, A., Hanewald, G., Davidovich, U., & Salomon, H. (2002). Structured writing and processing major stressful events: A controlled trial. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 71(3), 151-157. Doi:56282 [pii]

Schoutrop, M., Lange, A., Hanewald, G., Duurland, C., & Bermond, B. (1997). The effects of structured writing assignments on overcoming major stressful events: An uncontrolled study *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 4(3), 179-185.

Seierstad, C., & Kirton, G. (2015). Having it all? women in high commitment careers and work-life balance in Norway. *Gender, Work and Organization*, 22(4), 390-404. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/gwao.12099>

Shaker, A., & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection *Family Business Review*, 17(4), 331-346.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future *Family Business Review*, 17(1), 1-36.

- Shellenbarger, S. (1992). Lessons from the workplace: How corporate policies and attitudes lag behind workers' changing needs *Human Resource Management*, 31(3), 157-169.
- Sieber, S. (1974). Toward a theory of role accumulation *American Sociological Review*, 567-578.
- Sierra, R. (1994). *Técnicas de investigación social* Madrid.: Paraninfo.
- Sloan, D., & Marx, B. (2004). Taking pen to hand: Evaluating theories underlying the written disclosure paradigm *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(2), 121-137.
- Small, S., & Riley, D. (1990). Toward a multidimensional assessment of work spillover into family life *Journal of Marriage and the Family*, 51-61.
- Smith, A. (1776). *Riqueza de las naciones* reimpresso en 1994 por Alianza Madrid.
- Smyrnios, K., Romano, C., Tanewski, G., Karofsky, P., Millen, R., & Yilmaz, M. (2003). Work-Family conflict: A study of american and australian family businesses. *Family Business Review*, 16(1), 35-51.
- Smyth, J., Stone, A., Hurewitz, A., & Kaell, A. (1999). Effects of writing about stressful experiences on symptom reduction in patients with asthma or rheumatoid arthritis: A randomized trial *Jama*, 281(14), 1304-1309.
- Solomon, C. M. (1994). Work/family's failing grade: Why today's initiatives aren't enough. *Personnel Journal*, 73(5), 72-87.

- Spence, L., & Lozano, J. F. (2000). Communicating about ethics with small firms: Experiences from the UK and Spain *Business challenging business ethics: New instruments for coping with diversity in international business* (pp. 43-53) Springer.
- Spence, L., Schmidpeter, R., & Habisch, A. (2003). Assessing social capital: Small and medium sized enterprises in Germany and the UK. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 17-29.
- Stafford, K., Duncan, K. D., S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses *Family Business Review*, 12(3), 197-208.
- Stepanova, O. (2012). *Work-life balance in organizational subcultures: The case of mutua (Tesis doctoral Universidad Autónoma, Barcelona)*.
- Stern, M. (1986). Inside the family-held business. *New York : Jovanovich,*.
- Stoner, C., Hartman, R., & Arora, R. (1990). Work-home role conflict in female owners of small businesses: An exploratory study *Journal of Small Business Management*, 28(1), 30.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (2^a ed.). Bogotá: Universidad de Antioquía.
- Tàpies, J. (2009). Empresa familiar: Ni tan pequeña, ni tan joven *Barcelona : Fundación Jesús Serra,*.
- Tashakkori, A., & Creswell, J. (2007). Exploring the nature of research questions in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(3), 207-211.

- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology. Combining qualitative and quantitative approaches* Thousand Oaks: Sage.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2009). *Foundations of mixed methods research* Thousand Oaks: Sage.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2^a Ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Termes, R. (1995). El sistema financiero en la recuperación de la economía española *Papeles De Economía Española*, 62, 246-273.
- Termes, R. (1995). Los últimos doce años del sistema bancario español *Historias De Una Década. Sistema Financiero y Economía Española 1984-1994*, 186-220.
- Thomas, L., & Ganster, D. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6.
- Thomke, S., & Kuemmerle, W. (2002). Asset accumulation, interdependence and technological change: Evidence from pharmaceutical drug discovery. *Strategic Management Journal*, 23(7), 619.
- Tomazevic, N., Kozjek, T., & Stare, J. (2014). The consequences of a work-family (im)balance: From the point of view of employers and employees. *International Business Research*, 7(8), 83-100.
- Triandis, H. (1995). *Individualism & collectivism* Boulder: Westview press.

Unión Europea.Libro blanco. Accedido 16/03/2015 http://ec.europa.eu/white-papers/index_es.htm

Vallés, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional* Madrid: Síntesis.

Vallés, M. (2005). Metodología y tecnología cualitativas: Actualización de un debate, desde la mirada más atenta en la obra de Barney G. Glasser *EMPIRIA Revista De Metodología De Ciencias Sociales*, 9, 145-168.

Velasco, E., Aldamiz-echevarria, C., Fernandez de Bobadilla, S., Intxaurburu, G., & Larrieta, I. (2013). Guía de buenas prácticas en responsabilidad social de género. *Ediciones Pirámide, Madrid*.

Vera, A., & Villalón, M. (2005). La triangulación entre métodos cuantitativos y cualitativos en el proceso de investigación. *Trabajo & Ciencia*, 7(16), 85-87.

Voydanoff, P. (2008). A conceptual model of the work-family interface *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices*, 48.

Ward, J. (1988). The special role of strategic planning for family businesses *Family Business Review*, 1(2), 105-117.

Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia* , Bogotá : Norma.

Waumsley, J. A., Houston, D. M., & Marks, G. (2010). What about us? measuring the work-life balance of people who do not have children. *Review of European Studies*, 2(2), 3-17.

- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 31-56.
- Worthington, R., & Whittaker, T. (2006). Scale development research a content analysis and recommendations for best practices *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806-838.
- Yamamoto, I., & Matura, T. (2012). Effect of Work-Life Balance Practices on Firm Productivity: Evidence from Japanese firm-level panel data. The Research Institute of Economy, Trade and Industry. Japón.
- Yuile, C., Chang, A., Gudmundsson, A., & Sawang, S. (2012). The role of life friendly policies on employees' work-life balance. *Journal of Management and Organization*, 18(1), 53-63.

ANEXO I. DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Ana Mata Galíndez, doctoranda de la Universidad de Deusto, está realizando un estudio sobre la conciliación vida laboral, familiar y personal entre las personas profesionales colegiadas, dentro del desarrollo de su tesis doctoral: “Percepción sobre la conciliación de la vida laboral-familiar-personal y su influencia en las empresas familiares”.

Documento de Consentimiento Informado para XXXXXXXXXXXX

Este Documento de Consentimiento Informado tiene dos partes: • Información • Formulario de Consentimiento (para firmar si está de acuerdo en participar) Se le dará una copia del Documento completo de Consentimiento Informado.

Información

El interés por avanzar en el conocimiento de la conciliación y de la empresa familiar nos ha llevado a iniciar el presente estudio. La investigadora ha presentado el proyecto de investigación a las personas responsables del área de *Empresa Familiar de la Cámara de Comercio de Bilbao, Cátedra de Empresa Familiar-UPV, Ilustre Colegio de Abogados de la Noble Villa de Bilbao, Colegio Vasco de Economistas y al Colegio de Psicología de Bizkaia.*

Este estudio de la conciliación vida laboral-familiar-personal entre las personas profesionales, se enmarca dentro del proyecto conjunto entre los tres colegio denominado: “profesionales de la abogacía, psicología y economistas avanzando para conciliar”, que pretende unir sinergias entre tres colectivos profesionales con una mismo fin: conciliación laboral, personal y profesional.

El estudio se va a realizar durante diciembre 2010, enero y febrero de 2011. Para ello, realizaremos mesas de debate, una por colegio profesional; entrevistas en profundidad y finalmente, una encuesta online a todas las personas colegiadas.

Formulario de Consentimiento

He sido invitado a participar en la investigación "Profesionales de la abogacía, psicología y economistas: avanzando para conciliar". Esta investigación está organizada desde el Ilustre Colegio de Abogados del Señorío de Vizcaya, el Colegio Vasco de Economistas y del Colegio Oficial de Psicología. Los resultados finales podrán ser utilizados para la tesis doctoral de Ana Mata Galíndez.

He leído la información proporcionada. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento.

Nombre del Participante _____ Firma del Participante

Fecha _____ Día/mes/año

He leído con exactitud el documento de consentimiento informado y el Colegio de profesionales ha tenido la oportunidad de hacer preguntas. Confirmando que el Colegio ha dado consentimiento libremente.

Nombre de la Investigadora _____ Firma de la Investigadora

Fecha _____ Día/mes/año

Ha sido proporcionada al participante una copia de este documento de Consentimiento Informado ____ (iniciales del investigador/asistente)

ANEXO II. PREGUNTAS GRUPO DE DISCUSIÓN

1. Desde la profesión qué se entiende por Conciliación.
2. Actualmente, qué políticas de conciliación se llevan a cabo en el ámbito del bienestar, de lo psicológico.
3. Qué propuestas de conciliación, proponéis desde vuestra profesión al Colegio, a las instituciones políticas.

ANEXO III. GUIÓN ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

GUIÓN PARA ENTREVISTA A EXPERTOS

Qué entendemos por conciliación desde el Colegio de...

Cuáles y cómo son las políticas de conciliación actuales

De cara al futuro, desde el Colegio, qué políticas de conciliación, se pueden proponer.

ANEXO IV. CUESTIONARIO

CUESTIONARIO CONCILIACIÓN 2010

Este cuestionario tiene como objetivo recoger información sobre la situación actual en materia de conciliación, de las colegiadas y colegiados del Colegio Economista del País Vasco, Colegio de Abogados y Abogadas de Vizcaya y del Colegio Oficial de Psicólogos y Psicólogas de Vizcaya. Por ello solicitamos su colaboración, para obtener una visión lo más cercana a la realidad actual.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

I. DATOS IDENTIFICATIVOS

| 1.1. Sexo | 1.2. Edad | |
|-----------|-----------|---------|
| mujer | 23 a 30 | 47 a 54 |
| hombre | 31 a 38 | 55 a 62 |
| | 39 a 46 | 63 a 70 |

II. ACTIVIDAD LABORAL

| 2.1. Tipo de profesional | 2.2. Años de trabajo remunerado | |
|--------------------------|---------------------------------|--------------|
| Asalariada/o | 0 a 5 años | 26 a 30 años |
| Autónomo/a | 6 a 10 años | 31 a 35 años |
| 2.3. Tipo de jornada | 11 a 15 años | 36 a 40 años |

| | | |
|----------------------|----------------------|----------------|
| | 16 a 20 años | más de 41 años |
| Completa | 21 a 25 años | |
| Media jornada | 2.5.tipo de contrato | |
| Reducción jornada | | |
| Otra | cuál..... | Indefinido |
| 2.4. Tipo de horario | por obra | |
| | temporal | |
| Con horario partido | prácticas | |
| Jornada continua | interinidad | |

III. RESPONSABILIDADES DE CUIDADO

| | |
|------------------------------------|---------------------------|
| 3.1. Número de personas a su cargo | 3.2. Indicar en qué tramo |
| En tu entorno familiar | edad se encuentran: |
| Ninguna | Infancia |
| Entre 1 y 3 | Adolescencia |
| Entre 4 y 6 | Vida adulta |
| Más de 6 | 3ª edad |

3.3. ¿su sueldo es el principal sustento de la economía familiar?

Sí

No

3.4. Composición familiar

| | |
|-------------------------|--------------|
| Matrimonio sin hijos/as | Monoparental |
| Matrimonio con hijos/as | Unipersonal |
| Familia extensa | |

3.5 Motivos de excedencia

Por cuidado de personas
maternidad / paternidad
.....

3.6. motivos de jornada reducida

| | |
|-----------------------------|---------|
| Por cuidado de personas | Por |
| Por maternidad / paternidad | Otras |
| Otras | cuál... |

3.7. Motivos de baja

| | |
|-------------------------|------------------|
| Maternidad / paternidad | Enfermedad común |
| Enfermedad laboral | |

IV. RETRIBUCIÓN NETA

4.1. Ingresos netos actuales percibidos por desempeño de su labor profesional

| | |
|-------------------------|-------------------------|
| < 15.000 € | Entre 31.000 y 37.000 € |
| Entre 16.000 y 22.000 € | Entre 38.000 y 45.000 € |
| Entre 23.000 y 30.000 € | Más de 46.000 € |

V. RECICLAJE

5.1. Periodicidad en recibir cursos de formación para reciclaje

| | | |
|--------------|-----------------|-------|
| Anualmente | Triannualmente | Nunca |
| Bianualmente | Quinquenalmente | |

VI. PUESTOS Y FUNCIONES

6.1. Cargo desempeñado actualmente

Dirección

Mando intermedio personas al cargo

Personal Técnico

Otro

Cuál.....

6.2. Personas a su cargo

Ninguna Entre 1 y 5

Entre 6 y 10 Entre 11 y 15

Entre 16 y 30 Entre 30 y 50

Más de 50

VII. DEFINICIÓN DE LA CONCILIACIÓN

7.1. Para usted la Conciliación es: (elegir una sola respuesta):

- Compatibilizar las tareas del hogar con el trabajo
- La conciliación es un conjunto de medidas políticas que finalmente no se suelen cumplir.
- Posibilidad que tienen las mujeres y los hombres de equilibrar sus intereses, obligaciones y necesidades desde una visión integral de la vida, y a partir del derecho que tienen a desarrollarse en los diferentes ámbitos: laboral, personal, familiar y social
- Estrategia que se dirige a hacer compatibles diferentes espacios, tiempos e intereses de la vida de las personas para responder a las necesidades y requerimientos de la vida laboral y personal en busca de una mejor calidad de vida
- No sé lo que es la Conciliación
- Otra (especificar)

7.2. ¿Considera necesaria la Conciliación en su vida?

- Si NS/NC
- No

7.3. En general, según su opinión, la Conciliación de su vida laboral, familiar y personal es

(1) Muy Mala (2) Mala (3) Buena (4) Muy Buena

7.4. En su caso particular, usted diría que compatibilizar la vida personal, la vida familiar y la vida laboral le resulta

- Muy complicado
- Más bien complicado
- Más bien sencillo
- Muy sencillo/sin dificultades
- Ns/Nc

VII. DEBATE DE CONCILIACIÓN

En las siguientes frases sobre Conciliación, dígame su opinión, desde muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo o muy en desacuerdo.

| El debate de la conciliación es un debate sobre | Muy de Acuerdo | De Acuerdo | En Desacuerdo | Muy en Desacuerdo |
|--|----------------|------------|---------------|-------------------|
| Políticas de familia (no políticas de mujer o natalista). | | | | |
| Política de empleo | | | | |
| Políticas organizativas (organización del trabajo-flexibilidad-productividad) pero no es un debate sobre la reducción del tiempo de trabajo. | | | | |
| Solidaridad entre generaciones y entre géneros. | | | | |
| Políticas educativas (“educar para conciliar”). | | | | |
| Calidad de vida familiar y laboral (“gestión del tiempo”). | | | | |
| Reparto equilibrado de roles hombre-mujer (dimensión dual). | | | | |
| Prioridades y renunciaciones en trayectorias vitales (una vida). | | | | |
| Búsqueda de equilibrios y de satisfacciones (laboral, familiar, personal). | | | | |
| Reto colectivo: AAPP/Empresas/Sociedad Civil/Individuos. | | | | |

IX. POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN

9.1. De las siguientes medidas de Conciliación ¿cuáles, según su experiencia, son las que más se demandan hoy en día y las que más demandarán en el futuro?

| MEDIDAS DE CONCILIACIÓN | ACTUALMENTE | EN EL FUTURO |
|---|--------------------|---------------------|
| 1.- Flexibilidad en días de permiso | | |
| 2.- Horario Flexible de entrada y salida | | |
| 3.- Distribución flexible de las vacaciones | | |
| 4.- Jornada laboral Reducida con más flexibilidad de lo que establece la ley | | |
| 5.- Trabajo a tiempo parcial | | |
| 6.- Jornada laboral intensiva | | |
| 7.- Semana laboral Comprimida. | | |
| 8.- Viernes por la tarde no laborables | | |
| 9.- Plan de luces apagadas a la hora de finalización de la jornada laboral | | |
| 10.- Bolsa de horas de trabajo | | |
| 11.- Puesto de trabajo compartido | | |
| 12.- En el caso de trabajar por turnos, éstos se eligen de manera flexible y se toman en consideración las cargas familiares del trabajador. | | |
| 13.- Videoconferencias | | |
| 14.- Reuniones en horarios que facilitan conciliar | | |
| 15.- Cursos o Máster de Formación en horarios que facilitan conciliar | | |
| 16.- Permiso de maternidad retribuido superior al que establece la ley | | |
| 17.- Permiso de paternidad retribuido superior al que establece la ley | | |
| 18.- Permiso de lactancia más allá de lo que establece la ley | | |
| 19.- En el caso de los varones, estímulos para que ellos utilicen más los permisos, reducciones de jornada, etc. | | |
| 20.- Periodos sabáticos | | |
| 21.- Abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar | | |
| 22.- Excedencia para el cuidado de personas dependientes | | |
| 23.- Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo | | |
| 24.- Posibilidad de cumplir con su jornada laboral de forma no presencial (Teletrabajo) proporcionando los recursos necesarios (ADSL; portátil, etc.) | | |
| 25.- Adaptación al puesto tras un periodo fuera del mismo | | |
| 26.- Rotación o movilidad temporal a otros puestos que se adaptan mejor a la situación personal | | |

| MEDIDAS DE CONCILIACIÓN | ACTUALMENTE | EN EL FUTURO |
|---|--------------------|---------------------|
| 1.- Formación en gestión del tiempo. | | |
| 2.- Formación en gestión del estrés | | |
| 3.- Formación en gestión de conflictos | | |
| 4.- Asesoramiento personal y familiar | | |
| 5.- Información de centros de personas mayores o discapacitados | | |
| 6.- Información de guarderías cercanas al centro de trabajo | | |
| 7.- Asesoramiento sobre trayectoria profesional | | |
| 8.- Asesoramiento psicosocial | | |
| 9.- Asesoramiento legal | | |
| 10.- Asesoramiento financiero y fiscal | | |
| 11.- Asesoramiento para expatriados | | |

| MEDIDAS DE CONCILIACIÓN | ACTUALMENTE | EN EL FUTURO |
|--------------------------------|--------------------|---------------------|
|--------------------------------|--------------------|---------------------|

| | | |
|---|--|--|
| 1.- Ayudas económicas para el pago de servicios para el cuidado de personas dependientes (progenitores, mayores dependientes, etc.) | | |
| 2.- Ayudas económicas para familias numerosas o para hijos/as con discapacidad | | |
| 3.- Ayudas económicas por el nacimiento de un hijo/a | | |
| 4.- Guarderías para hijos de empleados dentro de la empresa | | |
| 5.- Ticket guardería o guarderías concertadas | | |
| 6.- Pago de los servicios de guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extra. | | |
| 7.- Ayudas económicas para actividades deportivas o centro de deportes-fitness en el sitio de trabajo | | |
| 8.- Centro médico | | |
| 9.- Ticket restaurante o comedor subvencionado | | |
| 10.- Convenios o acuerdos con guarderías, colegios, centros de mayores, etc. cercanos al centro de trabajo para la reserva de plazas y matriculación. | | |
| 11.- Actividades lúdicas para empleados y su familia | | |

| MEDIDAS DE CONCILIACIÓN | ACTUALMENTE | EN EL FUTURO |
|--|--------------------|---------------------|
| 1.- Seguro de vida | | |
| 2.- Seguro de accidente | | |
| 3.- Seguro Médico | | |
| 4.- Seguro Médico para familiares directos | | |
| 5.- Retribución flexible o a la carta | | |
| 6.- Plan de Jubilación | | |
| 7.- Ticket informática | | |

ANEXO V. GUIÓN ENTREVISTA EMPRESA FAMILIAR

Datos personales

- ⊕ Persona Entrevistada
- ⊕ Fecha nacimiento
- ⊕ Estudios
- ⊕ Estado civil
- ⊕ Personas a cargo
- ⊕ Trayectoria profesional

1. Pequeña descripción de la empresa
2. ¿Cuándo empezó a tratarse el tema de la sucesión?
3. ¿Cuál consideran que es tu rol dentro de la empresa familiar?
4. ¿Consideras que todos los hermanos (varones/mujeres) habéis tenido las mismas posibilidades?
5. Aceptación o rechazo para entrar a formar parte de la empresa familiar
6. ¿Qué entiendes por conciliación?
7. ¿Existen medidas de conciliación entre vida familiar y profesional para los miembros del equipo directivo?
8. ¿Para el resto del personal?
9. ¿Son iguales para todos?
10. ¿Estáis satisfechos, como sucesores, del negocio familiar?
11. ¿Cuántas mujeres ocupan puestos de responsabilidad en la empresa?
12. ¿Qué porcentaje supone con respecto al total de puestos de responsabilidad de la empresa?
13. ¿Qué puestos son?
14. ¿Cuántas de estas mujeres tienen alguna vinculación con la familia propietaria?
15. ¿Cuántas de estas mujeres tienen descendencia?
16. ¿Qué edades?
17. ¿Han tenido facilidad para atenderles?
18. ¿Cuántas de estas mujeres tienen personas a su cargo?
19. ¿Cuántos de los decisores varones tienen descendientes?

20. ¿Qué edades tienen?
21. ¿Han tenido facilidades para atenderles?
22. ¿Cuántos de los decisores varones tienen personas dependientes a su cargo?
23. A día de hoy ¿cuáles son las medidas de conciliación más demandadas en tu empresa?
24. ¿Y las más concedidas?
25. De las siguientes medidas de conciliación, cuáles consideras que son aplicables ahora en tu empresa y cuáles crees que lo serán en el futuro

| Medidas de Conciliación | Presente | Futuro |
|--|----------|--------|
| 1. Flexibilidad Cumplimiento íntegro del permiso de paternidad en días de permiso (verano prohibido) | - | - |
| 2. Días de asuntos propios | - | - |
| 3. Horario flexible de entrada y salida | - | - |
| 4. Distribución flexible para el personal de las vacaciones | - | - |
| 5. Posibilidad real de acogerse a jornada laboral reducida legal | | |
| 6. Posibilidad de acogerse a jornada laboral reducida más allá del cumplimiento de la ley | - | - |
| 7. Trabajo a tiempo parcial | - | - |
| 8. Jornada laboral intensiva (producción hace intensiva en invierno) | - | - |
| 9. Semana laboral comprimida | - | - |
| 10. Viernes tarde no laborables | - | - |
| 11. Plan luces apagadas | - | - |
| 12. Bolsa de horas de trabajo | - | - |
| 13. Puesto de trabajo compartido | - | - |
| 14. Teletrabajo | - | - |
| 15. Videoconferencia | - | - |
| 16. Ayudas económicas para el cuidado de personas dependientes (ascendientes o descendientes...) | - | - |
| 17. Reuniones en horarios de trabajo y nunca fuera de los mismos | - | - |

| | | |
|--|---|---|
| 18. Cumplimiento íntegro del permiso de maternidad | | |
| 19. Cumplimiento íntegro del permiso de paternidad | | |
| 21.Actividades lúdicas para empleados | - | - |
| 22. Posibilidad de disfrutar de periodos sabáticos | - | - |
| 23. Excedencia para el cuidado de los nuestros | - | - |
| 24. Adaptación al puesto tras la baja, excedencia | - | - |
| 25. Rotación, movilidad profesional | - | - |
| 26.Ticket de guardería o guardería concertada | - | - |
| 27. Formación en gestión del tiempo, del estrés , gestión del tiempo | - | - |

26. ¿Qué grado de concienciación hay en tu empresa para abordar la conciliación?

A. Mujeres

B. Hombres

27. ¿Crees que son necesarias ayudas públicas o privadas para implantar medidas de conciliación? Enumerar.

28. Analizando el valor de la divulgación ¿Qué papel corresponde a las administraciones públicas y a las empresas?

29. ¿Qué valor consideras que tiene la formación en este proceso? ¿A quién iría dirigida?

FICHA TÉCNICA DE LA EMPRESA

- Nombre de la empresa
- Sector o actividad
- N° de empleados
- Facturación.
- Porcentaje de Mujeres Porcentaje de Hombres
- Cargo de la persona entrevistada

ANEXO VI. TRANSCRIPCIONES DE GRUPOS DE DISCUSIÓN

MESA DEBATE ILUSTRE COLEGIO DE ABOGADOS DE BIZKAIA

Para este colectivo la conciliación es entendida como:

“Poder seguir trabajando y ocuparse de los hijos. La conciliación pasa por la corresponsabilidad”

“Es compatibilizar el trabajo con la vida familiar. La única que concilia es la mujer y no el hombre, el problema de la conciliación comienza en casa, es un problema de mentalidad doméstica.”

“Es dejar de trabajar, disminuir el ritmo”

“Es compatibilizar la vida personal y laboral, dependiendo de etapas y de la involucración de cada uno (por tanto la maternidad no es un hándicap, en contraposición de otros compañeros que afirmaban desde el principio que la maternidad es un hándicap), para conciliar también es necesario contar con los organismos para cuidar a los niños”

“La conciliación pasa por la corresponsabilidad, es un asunto de todos y todas, es un problema social que hay que resolverlo entre todos”

Para conciliar hace falta dos componentes:

- El componente social, (depende del horario del resto de la Sociedad, como el tiempo para hacer gestiones)
- El componente de cada uno con su profesión.(la profesión nos permite organizarnos)

Para conciliar se necesita un replanteamiento social, una negociación con nuestro ambiente y delegar funciones.

“No hay que disociar maternidad y conciliación, conciliación es compatibilizar, no dejar el empleo, ni la maternidad... es un tema personal (para lo que se necesita redes de apoyo, de los compañeros, de la sociedad)”

MESA DEBATE COLEGIO OFICIAL DE PSICOLOGÍA DE BIZKAIA.

Con respecto a la primera pregunta cómo se entiende conciliación desde la profesión:

“es un tema que per se, no lo hemos abordado nunca, es un tema que se sobreentiende, no se habla de él.”

“es un tema del área privada de la persona y por ello de índole individual”

Cada comisión ofrece la visión desde su campo de trabajo:

La Comisión de Educación: “Es un tema que no se ha abordado directamente, es un tema que siempre sale pero que no se aborda desde la profesión.”

“La conciliación se relaciona en el ámbito educativo con el calendario escolar de los niños, los horarios de la familia y los horarios de trabajo de cada uno de los integrantes”

Como ejemplo a tener en cuenta a la hora de hablar de conciliación y de las diferentes posturas ante el tema, están el periodo de adaptación al centro educativo, el tema de las actividades extraescolares. Es un aspecto que no se ha abordado directamente, no se ha hecho un análisis global de la situación y luego tomado medidas a largo, medio y corto plazo.

La Comisión de Clínica: definen la conciliación como “llegar a un punto en común, en el que todas las partes están satisfechas”

“un planteamiento de los roles del hombre y la mujer, en cuanto a los roles que uno puede ejercer y su felicidad”.

La comisión de sexualidad: “tiempo de la pareja”

“la falta de conciliación se relaciona con la dificultad de las parejas para encontrarse, no hay tiempos en común, por lo que aumentan los casos de estrés.”

La comisión de trabajo: indica que “a día de hoy hay ausencia de conciliación en el campo laboral”

Esta ausencia de conciliación impide promocionar a la gente, principalmente a las mujeres. Esta es una de las razones por las que en los puestos de dirección hay más hombres.

“el proyecto familiar no es valorado desde la empresa”

La comisión de Educación Vial no se lo ha planteado nunca.

MESA DEBATE COLEGIO VASCO DE EKONOMISTAS.

| |
|--|
| “Compatibilizar, equilibrar todas las facetas de la vida: social, laboral (no solo el trabajo remunerado) y personal”. |
|--|

“Compatibilizar teniendo en mente a la persona en su globalidad”.

“La persona sólo es una y la vida es una”

Se plantea la necesidad de abrir el debate para abarcar todos los entornos: empresarial, social, personal... y no limitar la conciliación a la vida laboral remunerada ni al ámbito de la mujer

“No existe un debate general sobre conciliación. Se ha limitado la conciliación a las mujeres, debido, entre otras razones, a la ausencia de corresponsabilidad en las tareas de cuidado”.

Se señala como aún en la actualidad en el mercado laboral las mujeres lo tienen más difícil que los hombres, ya que aún tienen menores tasas de actividad, mayores índices de desempleo, abandono laboral, dificultades para promocionar, menores salarios... En el ámbito doméstico aun asumen la mayor parte de las responsabilidades. En definitiva, la desigualdad se produce claramente porque la mujer sigue estando en el espacio

privado y se ha incorporado al productivo. Y además se ha planteado la Conciliación como un problema de mujeres

La incorporación de la mujer en el mercado de trabajo no ha ido acompañada de cambios en la organización social: nuevas formas de trabajo, nuevos servicios, incorporación a la esfera privada del hombre, etc.

“Si buscamos la sostenibilidad del entramado social y económico actual, hay que caminar en la línea de la conciliación y encontrar una nueva forma de organizar la sociedad”.

Se pone sobre la mesa, la necesidad de articular el concepto de conciliación corresponsable, orientado a equilibrar las responsabilidades familiares y laborales, permitiendo a las mujeres participar plenamente en el ámbito productivo y a los hombres en el ámbito reproductivo, facilitando el ejercicio efectivo y en igualdad del conjunto de derechos y deberes sociales.

2. POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN EXISTENTES

“La conciliación es calidad de vida. Es disfrutar con tu vida y con lo que haces”.

MESA DEBATE ILUSTRE COLEGIO DE ABOGADOS DE BIZKAIA

El Ilustre Colegio de Abogados de Bizkaia, han implantado como Política de Conciliación la apertura de una Ludoteca (en la sede del propio colegio) disponible para todos los hijos de colegiados/as (niño/as de 3 a 12 años de edad) los periodo de Navidad (algún día) y

“Por la profesión que tenemos nos podemos organizar, los liberales nos las apañamos, pero en temas de maternidad pasamos el tema al compañero.”

“La excedencia como política de conciliación en profesionales liberales no sirve, no te lo puedes permitir (por ejemplo en temas como la maternidad o el atender a una persona dependiente a tu cargo)”

“En el caso de abogados/as por cuenta ajena, las políticas de conciliación a las que puede adherirse son las que se implantan en cualquier empresa”. Así en el Ilustre Colegio de Abogados las medidas que se aplican para los abogado/as que están contratados por el propio Colegio son: flexibilidad horaria, jornada continua, trabajo en equipo, buenos compañeros”.

MESA DEBATE COLEGIO OFICIAL DE PSICÓLOGOS DE BIZKAIA

Como hemos comentado en la pregunta anterior, desde la Psicología no se ha abordado el tema y por ello las medidas de conciliación se quedan en el ámbito de lo privado, con ninguna conexión a lo público.

La única participación que se hace es desde la Comisión de Educación que expone que “como política de conciliación existen colonias urbanas desarrolladas por los ayuntamientos”.

| |
|---|
| “No existen recetas mágicas universales, ya que la conciliación es un asunto personal”. |
|---|

MESA DEBATE COLEGIO VASCO DE EKONOMISTAS.

“¿Es la jornada continua una medida de conciliación? Depende para quien...”

Aun así son las mujeres las que se acogen a las medidas que hay implantadas en las empresas: reducción de jornada, flexibilidad horaria, licencias... Incluso hay situaciones en se han eliminado medidas de conciliación para hombres porque éstos no hacían uso de ellas. Por ello se pone sobre la mesa la posibilidad de establecer medidas obligatorias para los hombres como un modo de impulsar la corresponsabilidad en los cuidados familiares.

Es evidente, también, que las medidas no se aplican ni en todos los sectores ni en todas las empresas. En la Administración Públicas y las grandes empresas es más fácil su aplicación. En las PYMES y determinados sectores (como por ejemplo el comercio) se encuentran con serias dificultades para su aplicación. Y en nuestro entorno son PYMES la gran mayoría de las empresas.

La falta de medidas de conciliación implica un coste: desperdicio de talento del que tan necesitado están las empresas. Mujeres formadas que no trabajan porque no tienen la posibilidad de conciliar y todo lo invertido en su formación se desperdicia. Y esto supone un coste para las mujeres a nivel profesional.

“El desperdicio del talento es un costo. Mujeres formadas que no trabajan, mujeres a las que no se les forman. Son costes. Todo lo invertido se desperdicia”

Se señalan una serie de factores que actúan como barreras a la implantación de medidas de conciliación:

- Cultura de empresa: mentalidad “presencista”

“Por ejemplo, tu llamas a Alemania a una oficina a las seis de la tarde y tu das por hecho que no pasa nada (si no te lo cogen), pero llamas a un departamento aquí a las seis de la tarde y no te cogen el teléfono y dices... ¡qué vagos!...”

- Repercusiones económicas que para la empresa tienen las políticas de conciliación: Hay que tener en cuenta, que la conciliación es un coste para la empresa, por ello sería necesario ayudas públicas para su fomento.

“Durante mucho tiempo se ha pensado que la maternidad es un coste y se ve como un problema para las empresas cuando en realidad tenemos nueve meses para pensar cómo planificar los cuatro meses de baja por maternidad. En cambio el estrés sí que está haciendo que las empresas tengan realmente bajas inesperadas y mucho más largas, porque somatiza en enfermedades.

- La propia mujer y su resistencia a abandonar sus “parcela” de poder en el hogar.
- La desvalorización de determinados valores: cuidado familiar, disciplina, esfuerzo...

“En la base de todo está la educación en determinados valores: disciplina, esfuerzo, generosidad, responsabilidad, solidaridad...”

3. PROPUESTAS Y MEDIDAS DE CONCILIACIÓN.

MESA DEBATE ILUSTRE COLEGIO DE ABOGADOS DE BIZKAIA

Ante las propuestas y medidas de Conciliación esta Mesa se propone las siguientes:

“Programas de conciliación desde los centros escolares”.

“Campañas de concienciación y sensibilización sobre Conciliación”

“Uso del lenguaje no sexista”.

“Se plantean que para comenzar a Conciliar es necesario un cambio de mentalidad en la Sociedad, por medio de campañas de Sensibilización, en la que se conciencie sobre el aspecto de que la Conciliación es un asunto de la persona (no de ser hombre y mujer) pues los medios nos reflejan a la mujer haciendo las labores de casa”

“Aplicar medidas de conciliación basadas en la Racionalización del horario, cuyo objetivo es aumentar la productividad a la vez que se concilia (para ello necesario un cambio de Cultura Empresarial, pues nuestra Cultura es la Cultura del horario)”

“Desde el Colegio se ha visto inviable, hasta la fecha, el abrir una guardería para los colegiados”.

“Se ve la importancia del cambio del entorno social (como factor que nos ayudaría a establecer medidas de Conciliación) a la hora de trabajar en red de otras profesiones y de flexibilidad de horario de servicios”

“Invertir el dinero que se da por nacimiento de un hijo (400€) para contratar a una persona para cuidar a los hijo/as como medida para fomentar la conciliación y ayudar a la economía, facilitando la inserción laboral de personas en paro”

“Una medida de conciliación para nuestro colectivo (abogados por cuenta propia) sería la suspensión de plazos en casos de maternidad o de cuidado a personas dependientes”

“Aplicar como medida de Conciliación, en el caso de profesionales liberales como los mutualistas, el trabajar en equipo o compartir los casos con otro despacho, así se podrán cubrir los casos que lleva el compañero/a que esté de baja”

“La crisis influye en las medidas de conciliación (en el tema de la baja por maternidad) se está retrasando la conciliación para tiempos mejores”.

Una medida de conciliación para este colectivo sería, “que los hombres cogieran la baja por paternidad (porque las mujeres estamos en la mutualidad), para lo que se necesita un cambio de mentalidad, para lo cual habría que sensibilizar a la Sociedad.

MESA DEBATE COLEGIO OFICIAL DE PSICOLOGÍA DE BIZKAIA

Tras esta mesa de debate, se informa de la falta de encuentros y “debates” sobre o en la Profesión de la Psicología/Psicólogo. Por ello proponen generar un espacio y un tiempo para trabajar, debatir, investigar este tema y compartir con los diferentes agentes con los que trabajamos.

La comisión Educativa propone:

“Analizar por qué la conciliación se queda en el ámbito de lo privado, no traspasa a la esfera de lo público.”

“Analizar la feminización de la profesión educativa y su efecto en la educación de nuestros hijos.”

“Analizar la escasa participación de las mujeres en puestos directivos en los centros educativos”

“Generar tiempo de familia, relacionando los calendarios y horarios de los diferentes integrantes de la familia”

“Incorporar las actividades extraescolares dentro del horario escolar, de lunes a viernes.”

“Favorecer la educación integral del alumnado, conocimientos, actitudes, valores, virtudes, habilidades”

“Incorporar en el programa educativo la conciliación como área de aprendizaje transversal”.

La comisión de Clínica:

“El mundo privado y público se aúnan en cada persona”

“Cambio en la filosofía de vida, pasar de una filosofía productiva en lo que lo importante es hacer a una centrada en el ser”

“Aumentar la importancia a nivel social de la Familia como pilar educativo de la Sociedad.”

“Dotar de herramientas a las personas para vivir felices”

La comisión de Trabajo

Valoración del proyecto familiar tanto a nivel empresarial como social, por tanto sería interesante valorar el Análisis Personal de la Promoción.

Cada persona trabajadora integrando su vida profesional y personal, lo cual requiere de medidas de promoción individuales.

MESA DEBATE COLEGIO VASCO DE EKONOMISTAS

“Los/as agentes implicados, Administración, empresas, sociedad ... deben interconectar los dos espacios, laboral y personal, y establecer medidas, como por ejemplo reorganizar tiempos en empresas, en colegios, servicios para no tener siempre que subordinar lo privado a lo público, y la administración debe dotar económicamente este cambio”.

Las medidas recomendadas por nuestros/as expertos/as implican en mayor o menor medida un cambio y un esfuerzo por parte de los agentes implicados tales como administración, empresas y, por supuesto, la propia persona, ya que la conciliación es un asunto personal que cada persona debe demandar.

“Es imprescindible la iniciativa individual. Las personas tenemos que querer y demandar conciliar”

Se recomiendan cambios culturales, compromisos sociales, planes de conciliación, esfuerzos económicos, asesoramiento técnico, corresponsabilidad, etc....

“Hay que cambiar claramente los tiempos y los ritmos sociales, pero claro está, la labor no solo le compete a la empresa sino a todo el entorno social y político”.

Se demandan nuevas fórmulas sociales, nuevos sistemas de organización empresarial, más ética social en la empresa.

Sobre todo, se señala, se necesita un cambio de mentalidades, de cultura empresarial, donde se entienda que el tiempo dedicado al hogar y a la familia no es una interferencia en el desarrollo profesional del individuo, sino un derecho y una oportunidad para sentirse mejor y rendir más.

“la jornada laboral está organizada como si las personas que trabajan en la empresa no tuvieran otras actividades que hacer en su vida. Hay muchas empresas que ignoran la vida privada de sus empleados”

El problema radica, sobre todo, en la existencia de un modelo organizativo caracterizado por una jornada de trabajo excesivamente larga y por la cultura del “presentismo”, según la cual se valora el rendimiento por las horas de permanencia en el

lugar de trabajo y no por los resultados, lo que no lleva aparejado un mayor índice de productividad.

“Tienes que poder romperte una pierna. Nadie es imprescindible”

“Por largo tiempo se percibía que los objetivos sociales eran distintos y hasta competían con los de orden económicos...Pero tal dicotomía es falsa. Las empresas no funcionan de forma aislada de la sociedad que las rodea. Cuanto más se relacione una mejora social con el negocio de la empresa, más conduce a que, a su vez, se genere un beneficio económico.” (Michael Porter, economista y profesor de Harvard Business School)”.

“lo más importante es el cambio, debe ser cultural y de mentalidad, formación y sensibilización, en aspectos educativos y sociales, en administración, empresas y familias”

Como medidas más concretas, sobre la mesa se fueron poniendo medidas como:

- Flexibilidad horario
- Teletrabajo y aprovechamiento de las TIC
- Ayudas públicas a las empresas para implantar políticas de conciliación.
- Racionalización de horarios
- Posibilidad de obligar a los hombres a conciliar
- No limitar las medidas favorecedoras de la conciliación al trabajo remunerado
- Formación en temas de Conciliación

La mesa se cierra con una pregunta al aire:

“Y la conciliación del empresario en la pequeña empresa, ¿qué pasa con ella?”

ANEXO VII. TRANSCRIPCIONES DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

TRANSCRIPCIONES ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

1. PERCEPCIONES SOBRE LA CONCILIACIÓN

ILUSTRE COLEGIO DE ABOGADOS DE BIZKAIA.

“La conciliación vida familiar y laboral es llevar las dos actividades complementariamente, sin renunciar a ninguna de las dos”

“A nivel matrimonial es, compartir las labores de la casa y de la familia, compartiéndolas entre los dos y/o con ayuda de otras personas (contratando a personas ajenas a la familia)”

“La conciliación con hijos mayores es más fácil”

“Poder tener flexibilidad a la hora de disponer del horario y compatibilizar trabajo y familia (y todas las contingencias que surgen en el ámbito familiar, por ejemplo, tener un familiar con Alzheimer)

“Poder disponer de los servicios del Sector servicios (bancos, tiendas...) pues tienen un horario que no es compatible con las jornadas extensas”

“Los señalamientos judiciales determinan un poco el tema familiar, es importante disponer de tiempo para conciliar”.

“Compatibilizar ambos miembros de la pareja, la crianza y el trabajo (se necesitan espacios para compatibilizar ambas funciones) ya que las mujeres también trabajan”

“Las abogadas por cuenta propia, no pueden pedir una baja en su trabajo (a pesar de pedir la suspensión del señalamiento por causa de baja, no todos los señalamientos se suspenden, depende del juez...), y aun estando de baja, hay juzgados que se desentienden y quieren seguir con el señalamiento (te preguntan si no tienes un compañero que te pueda sustituir)”

“Los padres/madres mayores y/o dependientes, demandan mucha atención que tienes que sortearla de buena manera, para lo que se necesitarían medidas de conciliación”

“Organizas tu horario, pero a costa de un respaldo económico para poder compatibilizar trabajo y familia”

“Necesitas contar con una red de compañeros, ya que no hay medidas para la baja por maternidad... o para el cuidado de una persona mayor. En esos casos si tienes un señalamiento, no hay nada previsto (no hay unas horas de conciliación)”

“Necesitas tener una pareja que responda, que se ocupe de los niño/as, de las personas dependientes de la familia, pues los señalamientos no se suspenden.”

“Es muy complicado conciliar sino tienes una red de compañeros: trabajos comunes,”

“No existen servicios sociales o no están pensados para las personas que funcionan por cuenta propia o para los abogados, por lo que no te mentalizas para tener familia”

“Concibo la conciliación como Balanced, término anglosajón (equilibrio entre los diferentes ámbitos de la vida: personal, laboral y profesional)

“Es la búsqueda de equilibrio/balance...”

“Antes se dedicaba todo el tiempo al trabajo y si se disponía de tiempo libre se dedicaba a... (Familia, ocio, vida social...)

“La conciliación tiene presencia teórica en las leyes pero no eficiencia (pues no se lleva a cabo, no se ejecuta)”

“Vivimos en una Sociedad en la que hay que cumplir con unos horarios por obligación, en lo que lo importante es la presencia (más que la eficiencia)” Por ello vemos que el concepto de conciliación tiene que cambiar por higiene y por eficacia.

“Los hombres ven que dedicarse sólo al trabajo produce un desequilibrio”

“El tema de la conciliación es un problema central para las personas y las empresas (si la persona tiene un problema, no sirve de nada su presencia pues no produce)”

“Con la conciliación hay un aumento de la productividad y de la eficiencia porque la persona está más centrada”

“En relación con los liberales, autónomos, sería interesante “Racionalizar el horario de atención al cliente”, es decir, que se desmonte la idea que los clientes tienen todas las horas a su disposición (poner horario de atención a los clientes) con el objetivo de equilibrar los tiempos”

“A día de hoy, se hereda todavía esquemas de profesión de hombres, en el que se tiene todo el tiempo disponible para atender a los clientes.”

“Hasta la fecha, la mayor parte de los abogados son mujeres y se encuentran con las siguientes dificultades: circunstancias personales, tema de embarazo. Los jueces/juezas pueden cambiar o suspender las vistas por sus circunstancias personales, coger permisos de paternidad pero los abogados/as no”

COLEGIO OFICIAL DE PSICOLOGÍA.

A la pregunta 1ª “cómo se define la conciliación” nos encontramos con las siguientes afirmaciones:

“Partiendo del Derecho civil, Derecho procesal, conciliar es llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes (en lo que sea, familiar, laboral,...)” Dependiendo del contexto podemos entender el concepto como:

- “En el contexto familiar, conciliar, significa reconciliar más que conciliar (mediación familiar)”
- “En el contexto laboral, conciliación en la empresa, es llegar a acuerdos, por ejemplo en los despidos”.

“Es un pacto social como otro cualquiera, con una base familiar, por tanto reparto geométrico, es decir, satisfacción de las partes”

“Distribución del tiempo de vida, en la que se pudieran conjugar los aspectos personales, afectivos, productivos, económicos, profesionales y sociales de cada miembro de una pareja. La conciliación no es solo cosa de mujeres, es de los dos miembros de la pareja, tiene que afectar a las dos partes de la pareja”.

“Esta distribución permite a cada uno de los dos miembros de la pareja crecer en diferentes aspectos de la vida (y no que crezca solamente uno)”. “Esta distribución sería un modelo para los hijos/as, es decir, un modelo de observación y aprendizaje económico”. (Esto sería lo ideal)

“Conciliar es poder integrar de forma equilibrada difícil aspectos de nuestra vida, conviviendo sin menoscabo, unos con otros”. Aspectos objetivos tales como: mi forma de entender, la sostenibilidad social, calidad laboral, ser padre; este equilibrio se trata de encontrar buscando mínimos comunes múltiples entre los miembros de la pareja”

La definición de conciliación va más allá de compatibilizar, es ir hacia la mejora de la calidad de vida, donde se integren los diferentes espacios y tiempos de las personas.

COLEGIO VASCO DE EKONOMISTAS

A la pregunta 1ª “cómo se define la conciliación” nos encontramos con la siguiente definición:

“Equilibrar o compatibilizar trabajo/vida.”

“Hacer compatibles la vida laboral con la no laboral (familia, amigos...) para llevar una vida satisfactoria”

“La vida no es solo trabajar: la vida es trabajo, familia, amigos, todo... Tiene que haber un equilibrio. Cuando estoy equilibrado estoy bien, cuando no, estas a disgusto”

“Algo que tiene que abarcar a hombres y mujeres. Poder encajar tu trabajo con las cosas que realmente te gusta hacer y que también te ayudan a desarrollarte”

“Desarrollar todas las facetas de la vida en el espacio temporal que tengo. Nuestro día se divide en trabajo, familia, ocio y descanso: cómo encajar todo eso en un único espacio”

“Medidas que se implementan desde la administración para la conciliación laboral”

“Medidas que permiten llevar de manera más acompañada, equilibrada una vida laboral, con el entorno familiar y personal”

Se suscita entre la mayoría de los entrevistados la necesidad de sacar el término a debate, porque da la impresión que la Conciliación hace referencia a dos mundos diferentes y en conflicto: la vida personal y laboral, cuando en realidad son un solo mundo y una sola vida. Y porque además, siempre que pensamos en Conciliación pensamos en la mujer y en la familia. Esta reducción entraña un peligro.

“...reducir la conciliación a recursos humanos y dentro de éstos a la mujer entraña un peligro: devolver a ésta al mundo privado...”

Parte de los entrevistados plantean la necesidad de ampliar el término:

“Conciliación relacionada con la Calidad de Vida, con indicadores de desarrollo humano, con todos aquellos factores que mejoran tu vida diaria: educación, infraestructuras, sanidad, transporte...”

“... La conciliación va más allá. No sólo nos tenemos que referir a esas tareas de cuidado en el entorno familiar ni al recurso tiempo. La Conciliación tiene que ver también como uno conciliar, por ejemplo, con tu entorno natural: si tengo que renunciar a vivir dónde quiero porque no hay transporte por ejemplo. Debería incluir elementos ligados al urbanismo...”

“... se trata de hacer posible ciudades, pueblos sostenibles que posibiliten la calidad de vida de sus vecinos...”

También señalan nuestros expertos que existen mayores o menores dificultades en la Conciliación según el tipo de trabajo, el sector, la época de tu vida...

“Ha habido épocas de mi vida en las que no he podido conciliar. El trabajo me absorbía mucho tiempo. Ahora hago balance y no sé si hice bien o no. Ahora intento compensar:

“... las personas que trabajan por cuenta propia tienen más flexibilidad. El trabajar por cuenta ajena hace que te tengas que ajustar a unas normas y es más difícil. Pero también te puedes reservar parcelas de flexibilidad, de modo que tu vida personal no esté tan en confrontación con tu vida profesional y de modo que la gente que te rodea no vea tu trabajo como algo negativo”

“Hay que ganarse el poder plantearse una vida diferente. El tema es querer. Con 20-25 años igual no se puede, pero con cierta edad ya si...”

“... ¿qué pasa que las mujeres empresarias no pueden conciliar? La mujer empresaria no tiene nada que le ayude y le apoye...”

“... Hay cosas que no se pueden... ¿qué conciliamos? ¿Todos los intereses de todos?... ¿es objetivo de la conciliación que todos hagamos lo que nos de la gana...?”

La persona tiene que querer conciliar y no aprovecharse de la “conciliación”. La conciliación implica derechos pero también obligaciones y responsabilidad. No es recibir y no dar. Tiene que revisar su paradigma básico y decidir cómo quiere vivir su vida y hacerse cargo de nuestras decisiones. La coherencia es fundamental. La conciliación no puede ser una coartada para aportar menos.

“La conciliación es un tema individual. Lo que uno no es capaz de arreglar en casa con su pareja no puede venir a la empresa a que se lo arreglemos”

“Hay gente que está esperando que la sociedad ponga medidas de conciliación para tomarlas. No, lánzate. Asume tu responsabilidad. Asume tus decisiones”

“...la Conciliación es también falta de planificación por las personas. Yo le puedo llevar al pediatra a mi hijo a la mañana o a la tarde, prefiero llevarle a la mañana para no ir al trabajo...”

“...cada persona tiene que plantearse cuál es su paradigma vital y ser coherente con el...Hay que ser muy serio por todas partes, no pedir a la empresa algo que tú no tienes claro...“...las mujeres siempre tenemos coartada: el cuidado de los hijos...”

Para todos nuestros expertos la conciliación es un tema transversal que atañe a distintos agentes. Uno de los principales implicados es la empresa. La empresa tiene que tener el compromiso con su personal de desarrollar vías que permitan el equilibrio y la satisfacción. La conciliación es una herramienta de motivación y satisfacción pero que implica cambios en la cultura tradicional de empresa.

“... una empresa que apuesta por la conciliación es una empresa que está más preparada para competir. Si tu cuidas a la gente, ésta te lo devuelve en forma de compromiso...”

“...yo soy partidario de que las cosas se vean en la cuenta de resultados y el compromiso se ve...”

“...para la empresa la conciliación puede ser beneficiosa: la persona contenta de va a dar mayor rentabilidad en el trabajo...”

2. POLÍTICAS DE ACTUACIÓN QUE SE LLEVAN A CABO Y/O CONOCE

ILUSTRE COLEGIO DE ABOGADOS.

Con respecto a la segunda pregunta sobre las políticas de actuación que se conocen o llevan a cabo, se responde que:

Para implantarse medidas de conciliación es necesaria una “concienciación a nivel social (sobre todo en las personas mayores, ya que las mujeres no trabajaban fuera de casa en esos tiempos.)”

También se observa que es básico “El cambio de horario de las empresas:

Se está aplicando la medida de la jornada continua. La jornada continua es una buena opción ya que por la mañana hay más actividad”. “El tema es que todos los puestos de trabajo no permiten la jornada continua, sobre todo los que son de cara al público”

“Las políticas de conciliación en las empresas (relacionadas con los Sectores Industriales) se aplican bien con respecto a los horarios de salida de 16-17h, pues están en concordancia con los horarios europeos.

“Guardería es una medida de conciliación que se lleva a cabo, desde que la mujer se incorpora a la vida laboral”

“No se reflejan las políticas de conciliación en nuestra profesión como abogado por cuenta propia”:

El mutualista tiene mayor dificultad para conciliar, la solución es que alguien (contratado) cuide de los hijos”

“Distribuyes tu tiempo pero no te puedes fijar un horario, haces cambalaches para atender a la familia”.

“Cuando se pide el aplazamiento de la vista por tema familiar, igual no se tiene en cuenta, no se ve causa mayor y se abre un expediente por no presentarte”

Las políticas que se conocen y que algunos casos se llevan a cabo son “Los permisos de maternidad/paternidad” y los “Permisos de circunstancias fundamentales”

“Que se regulen los permisos de maternidad y paternidad de la misma manera. (Cambio de normativa, diferente forma de enfocar las negociaciones colectivas)”

“La conciliación aumenta los ingresos y la eficacia...”

Se mantiene la cultura del “estar” igual que hace años; se sigue haciendo lo mismo de siempre; la crisis tampoco ha servido para que se lleve a cabo un replanteamiento. Los Sindicatos no se mueven para negociar jornadas de trabajo en la que se tenga en cuenta “horarios que favorezcan la conciliación”, como son la Racionalización de horarios que se centra en trabajar por objetivos más que por horas.”

Para el cambio Social se necesita tener clara la línea de actuación y los objetivos e ir dando pasos, concebir la Institución como proactividad (lo positivo y lo negativo de la organización), usar las herramientas tecnológicas que ayudan en las comunicaciones (Internet, videoconferencia, telepresencia...), es decir, centrarnos en la Innovación tecnológica con los expedientes electrónicos.

COLEGIO OFICIAL DE PSICOLOGÍA.

Respecto a las políticas de conciliación que se conocen o se llevan a cabo, los participantes reflejan las siguientes ideas:

“Flexibilidad horaria” como una política de flexibilidad en el tiempo de trabajo.

“Compatibilización horaria de hombres y mujeres”.

“La conciliación en el ámbito laboral es llegar a acuerdo en los horarios y en los salarios”.

“La intervención del ámbito público en el privado es especial, delicado, existen pocas medidas de conciliación desde lo público, no se está evaluando la repercusión de lo público en lo privado, aunque actualmente se ha empezado a evaluar. Ha comenzado a aumentar las reducciones de jornadas laborales”

“Estamos en el momento más sensato para conciliar, pues ahora se respeta la libertad de decisión y felicidad de las mujeres”. (Por ejemplo, las mujeres que optan por criar a sus hijos).

Las subvenciones por maternidad no valen más que para la excedencia (las subvenciones no sirven para cambio de cultura)

“Cada vez hay más cambios en el ámbito privado, cambios que están relacionados con el modelo de sociedad que nos proponen: horarios, movilidad laboral/estudiantil, modelo escolar, horarios, tareas casas pactadas. Así mismo, las series de Televisión también generan modelos, por ejemplo la serie “Médico de Familia” e igualmente Instituciones como Emakunde”.

“Existe un punto de vista distinto entre hombres y mujeres sobre lo que ocurre en el hogar (la visión diferente se relaciona con la genética)”

“Los procesos del hogar tienen que llevarse como en una empresa: con un responsable y colaboradores”

“A día de hoy los apoyos de una ayuda externa más la de los abuelo/as es un pacto social”

“A día de hoy los mejores modelos a seguir son los modelos de Conciliación de los Países Nórdicos, (como Noruega) e Islandia. La idea de partida es que las aportaciones laborales de mujeres son un motor de acción en el país a nivel económico, no se prescinde nunca de ellas. Por ello se establecen unas medidas sociales que permitan una vida apacible”

El puesto de las mujeres en la empresa tiene un matiz difícil y es un puesto que complementa al del hombre. Las mujeres están más preparadas profesionalmente que los hombres.

Se observa una permanencia de uno de los miembros pareja en el hogar en 3 periodos: en un periodo están las mujeres obligatoriamente, en otro está el hombre obligatoriamente, y un tercer periodo que está a libre disposición de cualquiera de los dos, de esta manera se inyecta dinero en la sociedad.

Aquí están 48 semanas con el 100% salario o 56 semanas con 80% del salario, en base del tiempo que estén trabajando.

Al margen del euro, hay servicios socioeconómicos complementarios en las diferentes etapas de la vida (maternidad, senectud) por ejemplo: plazas de guardería en el barrio desde 0 meses a 5 años.

Los horarios laborales pactados con las empresas son de 7 a.m a 16 horas o 8 a.m. a 17 horas, las personas están obligadas a ir recoger a los niños, a hacer cenas. Ello permite el modelo de familias monoparentales.

Reciben una ayuda por hijo de 120€/ mes desde que nacen hasta 18 años, pero sujetas a la obligación del cumplimiento de las normas.

En contraposición en nuestra Sociedad el modelo de Conciliación del País Vasco es el siguiente:

“Se dispone de 16 semanas de baja por maternidad, con un sueldo mantenido al 100%, pero no se garantiza el respeto total al puesto de trabajo a la vuelta de la baja”.

“No existen servicios sociales económicos y los que hay son caros y malos. Por ejemplo, aquí si el niño está enfermo se queda en casa, en Noruega acude a la guardería pues tienen una zona exclusiva para niños enfermos; el pediatra acude a la guardería, así como a la zona de psicomotricidad.

“En Noruega, la pareja puede compartir la baja, aquí casi ningún varón la coge pues está mal visto y además corre riesgo su puesto de trabajo”.

“Los sueldos de las mujeres han de ser iguales al de los varones por ley. Pero en general el que aporta el sueldo principal es el hombre”.

“Todo es una cuestión de empresa y dinero, en el País Vasco, el modelo es androcéntrico. Las mujeres que están en puestos elevados, son trabajadoras adictas (disparan la productividad), pero no representan a las mujeres en general”.

“Hay que buscar el equilibrio entre trabajo/ salario/ tiempo. Este equilibrio se logra si el hombre pide ajuste de jornada (jornada parcial) Pero a día de hoy, el estrés de la mujer, pues el peso de la conciliación recae sobre ella, nos trae que no haya natalidad, que no exista la pareja ni la familia y que la mujer llegue a enfermar y a un agotamiento prematuro”.

“Las medidas de nuestro sistema de conciliación son prácticamente correctas, pero sin un suficiente análisis del tema, pues básicamente se centran en los permisos y bajas por maternidad. Por ello estamos todavía lejos de encontrar el equilibrio, necesitamos medidas de conciliación para nuestro desarrollo y que sean compatibles.

“Hoy en día no existen unas medidas de conciliación válidas, aunque en un futuro si existirán, pero para ello se hace necesario un cambio de actitud”.

“En el ámbito privado, hemos sido educados en unas pautas en las que la conciliación no tiene cabida, todavía existe el poso por el que la mujer por sistema lleva la responsabilidad familiar, la del hogar, el varón solamente ayuda”.

“En la **esfera pública**, existe un interés pero todavía queda mucho camino por recorrer. El trabajo se centra en el rendimiento y en cómo se logra éste.”

COLEGIO VASCO DE EKONOMISTAS.

Los entrevistados señalan una serie de factores que vienen influyendo en las políticas de conciliación existentes y que podemos clasificar de la siguiente manera:

Socio económico:

La crisis como influencia negativa (la conciliación pasa a un segundo término) pero también como oportunidad para modificar la organización actual del trabajo y que la conciliación pase a primer término.

“... con las medidas de conciliación en teoría se persigue facilitar la inserción laboral de las mujeres. Pero en tiempos de crisis se reduce todo...”

“...la crisis es el gran momento de la conciliación: no te puedo subir el salario, pero te puedo proporcionar un iPhone para flexibilizar...”

La organización del mercado laboral actual no se adapta a la realidad de las mujeres que siguen ocupándose mayoritariamente de las tareas de cuidado. La conciliación les supone un coste en la mayoría de las ocasiones.

“...muchas empresas tienen pavor a que las mujeres se queden embarazadas y es un motivo de exclusión...”

El sector económico en el que se trabaja y el puesto de trabajo que se ocupa influye en la conciliación. Hay sectores y puestos en los que las dificultades son muchas. Hay que adaptar la conciliación a cada uno.

“... habría que estudiar qué tipo de mujeres se acogen a este tipo de medidas...quizá son medidas más enfocadas a mujeres con estabilidad en el empleo y en cierto modo privilegiadas...creo que estas medidas no llegan a una inmensa mayoría de mujeres que son las que están trabajando en sectores más precarios, como por ejemplo cuidadoras remuneradas...”

La cultura empresarial presenta un déficit en asuntos de gestión de personas. Se valoran las horas más que la productividad.

“... hay que cambiar el modelo empresa/empleo. El empleado tiene que saber lo que tiene que hacer y hacerlo y a partir de ahí... Hay que implantar una gestión por procesos, rendimientos...”

“...una empresa orientada a resultados, con diseño y control de sus procesos no tendría que preocuparse por si el empleado está o no está...”

“...Cuando estas mucho tiempo es que hay un problema: o tú no eres bueno o faltan medios...”

“...no me gustan los “maratonianos”. Lo que no has hecho en determinadas horas es o porque faltan recursos o porque no eres el adecuado para ese trabajo...”

Las nuevas tecnologías son básicas para la conciliación.

“...muchas cosas se pueden hacer desde casa. Ha cambiado el tener que estar en un lugar determinado. Quizá en determinados servicios no, pero en la mayoría si...”

“...el poder estar en cualquier sitio del mundo y trabajar como si estuvieras en la oficina es un paso muy importante...”

Políticos.

Las leyes cargan el peso económico de la conciliación a la empresa de modo que son las empresas y no los poderes públicos los que se tienen que preocupar de la conciliación. Sin embargo, la conciliación es un asunto SOCIAL.

“...la empresa se va como la que paga el pato de lo que la sociedad deja de hacer... hay que ir a una transformación total donde la sociedad asuma el costo de la conciliación”

“...si una persona te dice: quiero trabajar de tal hora a tal hora no hay nada que hacer. Para mí eso no es conciliación. Yo que creo que debe haber otra regulación. Tiene que haber una flexibilidad, no esa rigidez...”

Psicológicos-culturales.

Hay un cambio de mentalidad donde se busca mayor calidad de vida, sin importar si se es hombre o mujer. Ambos deberían tener la oportunidad de mejorar dicha calidad; entra en juego el concepto de CORRESPONSABILIDAD que exige un cambio de mentalidad y valores que todavía está lejos de producirse.

“...por ejemplo, las reducciones al final siempre se las toman las mujeres. Quizá es hora de que soltemos la responsabilidad...”

“...la cultura patriarcal que domina en nuestro entorno hace que las funciones de cuidado recaigan en las mujeres. Es la mujer la que tiene que redistribuir un recurso escaso que es el tiempo...siempre parece más fácil que concilie la mujer...”

“...el origen es la familia. La familia es la mayor influencia de la persona...”

Además vivimos en una sociedad consumista donde el tener sigue siendo muy importante.

“...estamos dispuestos a renunciar a parte de nuestro ingresos por una vida conciliada?...”

Necesidad de cambiar los roles.

“...a los hombres hay que dejarles que asuman la responsabilidad. Hay veces que no les dejamos que la asuman. Por ejemplo, en el hogar...”

“...por mucho que la sociedad avance, que la empresa proporcione medidas de conciliación, la educación es la base: hay que enseñarles desde pequeños...”

“... a veces la cuestión no es una cuestión de sexos, sino de quién prefiere hacerlo...está la mujer dispuesta a renunciar a sus permisos a favor del hombre?... ”

En cuanto a las medidas existentes, los expertos señalan como, aunque en principio son neutras, en la práctica son las mujeres las hacen uso de ellas en la inmensa mayoría de las ocasiones. Esto puede traer consigo la llamada “trampa de la conciliación”, es decir, que la Conciliación contribuya a mantener las desigualdades de género.

“...hay muchas personas muy críticas con estas medidas de conciliación. Básicamente porque no plantean cambios sino que sirven para reforzar el sistema. Incluso pueden ser contraproducentes ya que ayudan a perpetuar una organización. Mientras no se produzca un cambio de mentalidad, estas medidas son parches, positivas, pero parches”.

“...con estas medidas no se cuestionan los roles de hombres y mujeres. Estarían muy bien este tipo de medidas siempre que sean para hombres y mujeres. Pero esto exige un cambio de mentalidad...”

“...para seguir trabajando en el proceso de cambio pro equidad de género en la organizaciones, hay que trabajar en paralelo a corto y a largo plazo... mientras facilitamos que las labores de cuidado se hagan en condiciones menos penosas vamos consiguiendo el modelo de organización ...”

Desde el punto de vista social, el gran asunto alrededor del cual giran las medidas de conciliación es el cuidado a las personas dependientes. Cuidado que si no se llevase a cabo en el hogar colapsaría el sistema. Además el sector público no va a asumir ese coste con servicios sociales a precios asequibles.

“...si el trabajo de cuidado fuera un trabajo muy valorado socialmente, los hombres se apuntarían inmediatamente. Son trabajos de mujer porque son trabajos poco valorados, o viceversa. Y si son poco valorados es difícil que haya esos cambios. Y ahora se han empezado a visibilizar y se habla de ello, y están ahí y son importantes, pero siguen sin valorarse, no ya económicamente, sino socialmente”

3. PROPUESTAS Y MEDIDAS PARA IMPLANTAR LA CONCILIACIÓN

ILUSTRE COLEGIO DE ABOGADOS.

Respecto a las medidas para implantar la Conciliación los expertos entrevistados citan las siguientes medidas:

“La flexibilidad horaria” como política de flexibilidad en el puesto de trabajo.

“La reducción de jornada como política de horarios que favorece la conciliación” (no se compensa el total por parte de Gobierno Vasco, en relación al tema económico del trabajador)”

“En el caso de la Conciliación, negociar individualmente con las personas (cada caso es único y especial), sin la ley en la mano, ya que cada caso es específico”

“Sensibilizar sobre las bajas de paternidad, ya que no están bien vistas”

“Implantar guarderías en las Empresas (se estudió desde el Colegio de Abogados y no salía económico) como política de Servicios que ayudan a la Conciliación”

En relación a la pregunta planteada a los expertos, el 2º participante nos expone las medidas o políticas de conciliación a implantar:

“Para la implantación de las medidas de Conciliación se requiere mayor implicación de la Sociedad. Sería importante que se implicasen los Sectores como:

“Los propios miembros de la pareja son quienes asumen los roles de cuidado. No se implican igual las mujeres y los hombres en la problemática familiar (sobre todo si eres mujer y la 1ª chica). Por nacer 1ª y chica te adjudican una serie de obligaciones y las vas asumiendo”

“Cambiar la mentalidad, y hacer ver que el cuidado es una cuestión de mujeres y hombres (eso es básico). Si en esto no cambian las políticas, no van a cambiar la Sociedad”

“Lo masculino no ve la problemática femenina, porque lo ven con otros roles, los hombres no se ven capaces de asumir roles de cuidado.

“Para sensibilizar, hay que insistir, empezando por la base en las escuelas, trabajando el tema de los roles (por ejemplo que se equipare el nivel de decisión entre hombres y mujeres)”

“Programas de Coeducación desde el centro escolar. Enseñar a cocinar y a coser tanto a hombres como mujeres.

“Programas/Talleres de Intercambio de roles: educar a mujeres en cosas de hombres y a hombres en cosas de mujeres”

“Trabajar el tema de la Conciliación desde la Escuela de Padres”

“Revisión de las leyes, porque el enfoque es masculino.”

“Cuidar el lenguaje (uso de lenguaje no sexista)”.

“Luchar por la igualdad y trabajar por ella, pues no existe el nivel de igualdad que se predica, y es aquí, donde la mujer es quien debe exigir igualdad”

En relación a la pregunta planteada a los expertos, el 3º participante nos expone las medidas o políticas de conciliación a implantar:

La participante comienza sugiriendo “Abrir debates para sensibilizar (ante un problema de Sociedad o de mujer) en que los hombres puedan opinar. Este tema afecta también a la corresponsabilidad (que es más que conciliación)” “El tema de la conciliación hay que tratarlo en conjunto con otros temas, y en Sociedad.”

“Que la conciliación es un tema de ambos, que los hombres también lo reclamen. Cuando es la mujer quien lo pide se estigmatiza cada vez más (porque puedo tener más problemas con una mujer que con un hombre)”

“Que la mujer se lo crea y delegue... y que el hombre asuma su papel en la Conciliación (por medio de la concienciación, debates donde también los hombres planteen los problemas)”

“Que el hombre en ese replanteamiento (que se plantee que puede pedir la baja por paternidad) que sea proactivo a la hora de pedir el permiso de paternidad”

“Para la aplicación de las medidas de Conciliación la parte social es prioritaria, que la Sociedad admita los cambios sociales, respecto al cambio de las necesidades de la Sociedad y en lo tocante al cambio de mentalidad”

“La ley en cuanto a medidas de conciliación está hecha, pero no se cumple, por lo que sería interesante reclamar el ejercicio del derecho.”

“En cuanto al problema de la profesión del abogado como mutualista es un problema no sólo de la mujer abogada sino del hombre y mujer”

“La Sociedad no está dando soluciones a los problemas de Conciliación: ha disminuido el ratio de hijos por mujeres, ha disminuido la maternidad”

Por tanto las soluciones para que las medidas comienzan a aplicarse, a parte de las anteriormente citadas son:

Facilitar el Cambio de estructuras.

“Que los colegios profesionales se impliquen... visibilizando el tema (en la sociedad y en la profesión), que se refleje en los Tribunales”

“Que se lleven a cabo Campañas serias desde el Ilustre Colegio de Abogados, el Consejo Vasco, el Consejo General de la Abogacía en relación a las medidas de Conciliación (¿por qué no pueden tener los mismos privilegios los abogados que los jueces/juezas?)”

“Las instituciones de la abogacía que trabajen con el derecho y la ley (como aplicación), dando ejemplo y que calen en la Sociedad.”

Reconocer que existe un problema en cuanto a la aplicación de medidas de Conciliación en la profesión y sentarnos a hacer un diagnóstico de la situación (análisis de la profesión...)”

“Que las instituciones colegiales se anticipen a los colegiados. Que se adelanten a proponer soluciones.”

“Innovar en los procedimientos de trabajo”

COLEGIO OFICIAL DE PSICOLOGÍA DE BIZKAIA.

Las medidas o políticas para facilitar la conciliación expuestas por los participantes de este colectivo son las siguientes:

“Se necesitan modelos estructurales”.

“Para la Igualdad social, se necesita un nuevo modelo social democrático basado en un principio de organización psicológica y organización de comunicación. Consistente en un pacto psicológico (yo psicológicamente llego a un acuerdo con el jefe, de algo que no me atrevo a preguntar) y un pacto de comunicación (para llegar al cambio laboral que yo deseo) Esto sólo se puede lograr a largo plazo (la conciliación). Para evitar desequilibrios en este tema hay que prevenir que se produzcan desacuerdos y conflictos para poder llegar a la conciliación”.

La transparencia en la empresa es básica y necesaria para que exista la conciliación (pues las personas concilian con la empresa) y para ello se requiere un nuevo modelo de gestión:

en el que no existe fraude corporativo.

la persona esté motivada porque ve que el empresario se dedica a la empresa y no a evadir impuestos.

en el que exista una relación interpersonal y un nuevo esquema de liderazgo en las empresas en el que haya participación y cohesión social.

“Para que haya transparencia en la empresa se necesita motivación. El fracaso se da cuando sólo gana el patrón y pierde el obrero. En relación a la conciliación se necesita un modelo que no sólo sea capitalista... o comunista”.

“Las medidas de Conciliación laboral que vienen usándose son: flexibilidad en el trabajo, en relación a los horarios, no suele conseguirse acuerdos de turnos y horarios”.

“Se concilia entre dos partes, para conciliar se necesitan dos partes. Si una persona concilia trabajo, vida personal, social... consigo misma, eso no es conciliar, es otro concepto, es equilibrio personal.

“Las leyes deberían cambiar pues en ciertos casos no ayudan a la Conciliación, por ejemplo, no dejan abrir los comercios los fines de semana”

En relación a la pregunta planteada a los expertos, el 2º participante nos expone las medidas o políticas de conciliación a implantar:

Comienza exponiendo la siguiente idea, “El pacto real (teórico) y el explícito (el práctico, el que se lleva a la práctica) no siempre coinciden”

“Establecer el pacto expresado en la escuela, (en relación con las tareas del hogar, cuidado de hermanos, reducción de compromisos, revisión de los compromisos, sentimientos que generan éstos, revisión con los padres, cuidadores)”

“Establecer medidas intergeneracionales abuelas/ nietos, programa intergeneracionales en dos direcciones: abuelas enseñando tareas de hogar divertidas, y los nietos relativizando, modernizando a los abuelo/as.”

“En Educación infantil y primaria”, la profesión de maestro se está feminizando, existen pocos hombres en estos niveles, por lo que restamos modelos a los menores (pocos modelos masculinos)”

La existencia de pocos profesores varones en Educación Infantil y Primaria está relacionada con el tema de la nota media, de la valoración social y profesional que se da a la profesión de maestro.

En la empresa las leyes ayudan, pero no son suficientes, a día de hoy nuestro modelo de empresa se centra más en el tema de la presencia que en el de productividad (no por una presencia al 100% se produce más). Por ello son importante las siguientes ideas:

- Generar confianza, con autores como Sembler y Sarachaga “el fin de semana de 7 días”. Se basan en la persona, en el equipo (locus de control interno en el contexto social adecuado).
- “Si avanza el equipo, avanzan todos”

- Trabajar y centrarnos en el 90% de las personas que funcionan bien y no el 10% que no está funcionando. Lo importante es que el equipo funcione y tire, sino hay que rescatarlo.
- Que los trabajadores busquen empresas donde se pueda vivir, es decir, que posibiliten la conciliación, que permitan vivir, que den más importancia al ser (a la persona y a su entorno) que al hacer (a la productividad). Si la persona no dispone de tiempo no produce.
- Provocar socialmente un cambio hacia el decrecimiento (aprovechando la crisis) con la idea de que no es importante ganar dinero sino lo importante es ganar calidad de vida. Actualmente las empresas están centradas en los “euros”
- Los sindicatos, en las negociaciones colectivas no trabajan los temas de conciliación, no se plantean el número de hora que quiere trabajar una persona, no se centran en la individualidad de la persona.
- No se negocian las horas de trabajo (que pueden ser 6 ó 5 ó 4 días) ni por parte de los sindicatos ni por parte de los políticos.

En relación a la pregunta planteada a los expertos, el 3º participante nos expone las medidas o políticas de conciliación a implantar:

“La propuesta es copiar los modelos noruegos de Conciliación en los que se:

- trate de rediseñar las organizaciones de trabajo (el modelo de trabajo), se plantee el cambio de cultura “presencista” en las empresas, los horarios laborales se flexibilicen y aumente el sueldo femenino.
- Creen servicios sociales para: niños, enfermos, discapacitados, tercera edad, para todas las personas independientemente de sus ingresos, generando servicios sociales de zona.
- Cambie las actitudes en varones, por ahora con la aplicación de las leyes, fomentando el “concepto de participación”, de forma real ya que la mejor escuela es la vida y dando ejemplo desde casa.

“Con medidas de conciliación válidas, conseguiríamos bajar los divorcios, la violencia y aumentar la productividad”.

“Las medidas de Conciliación y la conciliación en sí, son un sueño todavía hay muchas trabas”.

En relación a la pregunta planteada a los expertos, el 4º participante nos expone las medidas o políticas de conciliación a implantar:

“Como colegio de Psicólogos, debemos tener presente estas cuestiones de conciliación al organizarnos, establecerlo transversalmente, fomentado el tema de valores, de cara al desarrollo del ser humano en toda su etapa, invirtiendo a medio/largo y convirtiéndolo en un discurso ideológico de lo cotidiano.”

En relación a la pregunta planteada a los expertos, el 5º participante nos expone las medidas o políticas de conciliación a implantar:

“Hay que empezar por proponer políticas de Conciliación desde el ámbito educativo, el centro educativo posee una importancia vital como modelo educativo con medidas y acciones de conciliación como algo normalizado. Podemos empezar con el calendario escolar, continuar por el horario de apertura del centro educativo de cara a establecer medidas de conciliación”

“A los 40 años sensibilizar es un primer paso pero la acción ha de centrarse en la etapa educativa, como objetivo a medio plazo.”

Al Colegio Oficial de Psicólogos de Bizkaia, como microespacio de la sociedad, le corresponde ser educador y sensibilizador de todos los temas de la conciliación, transmisor de todo aquello que llegue, reforzar lo que pueda salir desde las diferentes comisiones, facilitando las acciones a desarrollar.

COLEGIO VASCO DE EKONOMISTAS.

Ante esta pregunta los expertos exponen que es la administración quién debe potenciar las medidas.

Agrupan las medidas de conciliación en.

Medidas socio-económicas:

- Flexibilidad horaria.

- Teletrabajo.
- Racionalización de tiempos de trabajo.
- Incremento de servicios sociales que favorezcan la conciliación.
- Racionalización de los horarios: horarios al servicio de las personas y no al contrario.
- Permisos de cuidados de recién nacidos intransferibles para hombres.
- Medidas que incentiven la asunción por parte de los hombres de las labores de cuidado.
- Medidas obligatorias para los hombres.
- Ayudas para la implantación de TIC en las empresas

“...la organización social y de las empresas se diseñó en un momento en que los roles eran diferentes: hombres ganadores de pan y mujeres amas de casa. Entonces no había estos problemas. Ahora la mayoría de las mujeres trabajan fuera y, sin embargo, la organización social sigue funcionando como si hubiese siempre alguien en casa. No se ha adecuado a los cambios que ha habido y no ha cambiado porque de momento se sigue funcionando...”

“...la política económica y la política social deben ir de la mano. No deberíamos seguir pensando que política económica es hacer un plan de marketing mientras que cuando una empresa hacer un plan de igualdad es política social...Es la integración de ambas lo que va a hacer que la empresa sea competitiva...”

Medidas políticas:

- Ayudas económicas a las empresas que favorezcan la conciliación:
 - Desgravación – bonificaciones a las empresas para implantar medidas de conciliación
- Mayores servicios públicos.

“...las medidas de conciliación hay que tomarlas, facilitarlas y probablemente dotarlas económicamente...”

Medidas psicológico-culturales:

- Sensibilización/divulgación sobre lo que es y no es conciliación.
- Educación en valores como la corresponsabilidad.
- Pasar de la economía del conocimiento a la economía de los valores.

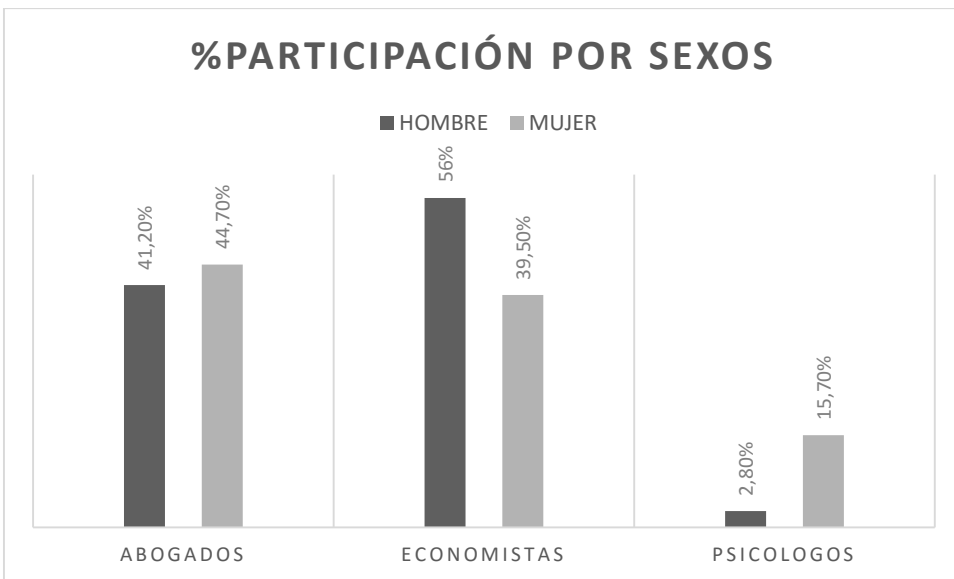
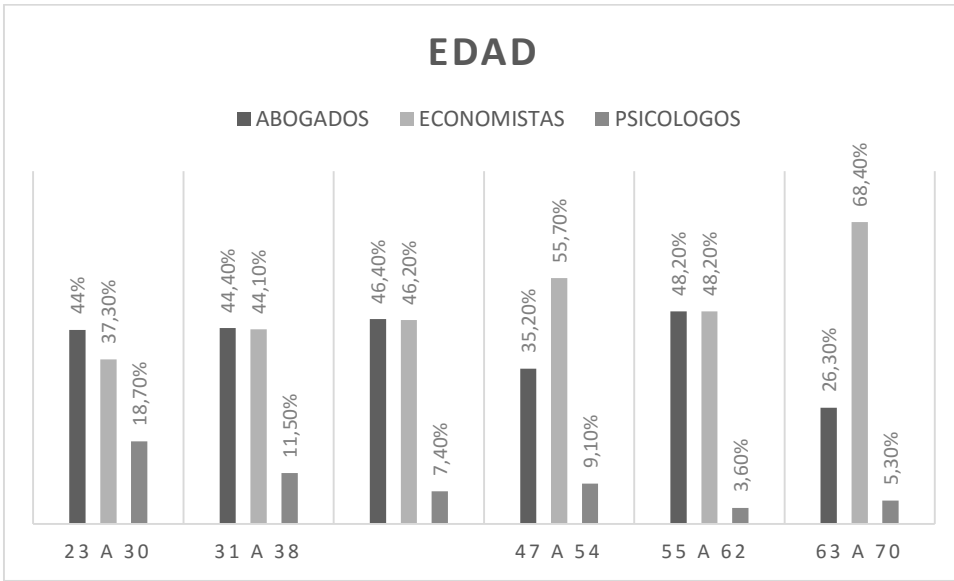
“La vida laboral no es una opción es una obligación. Todos tenemos la obligación de aportar”

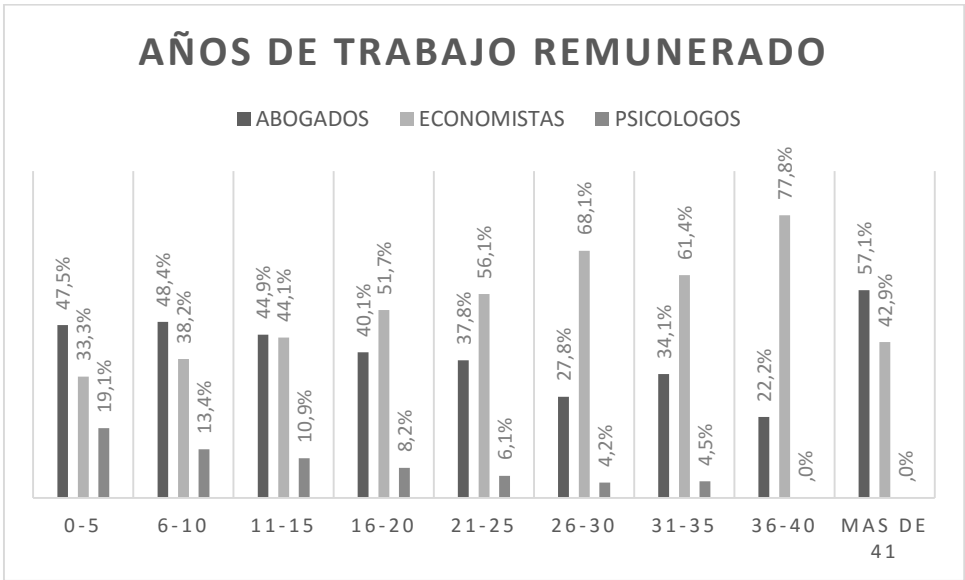
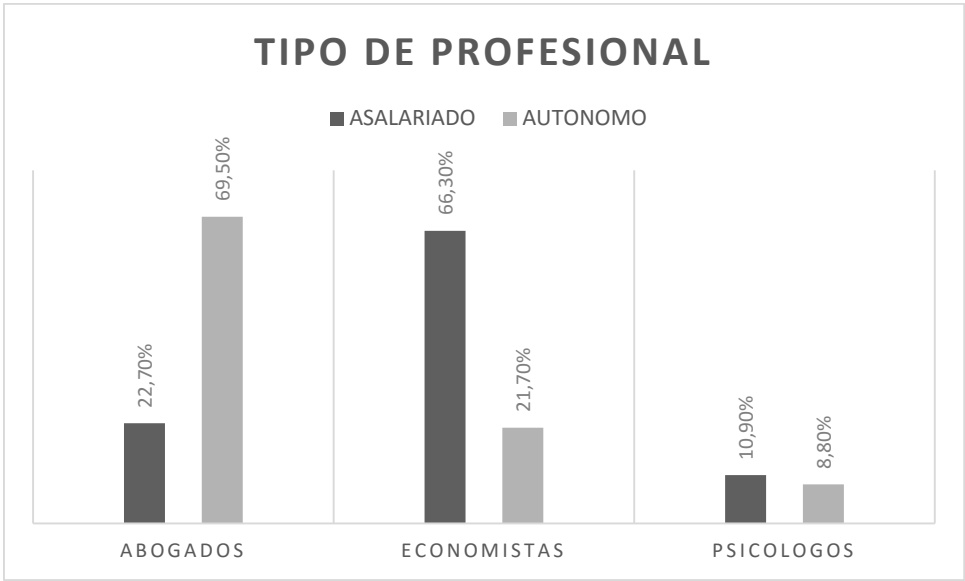
“Hay que seguir peleando y no tirar la toalla”

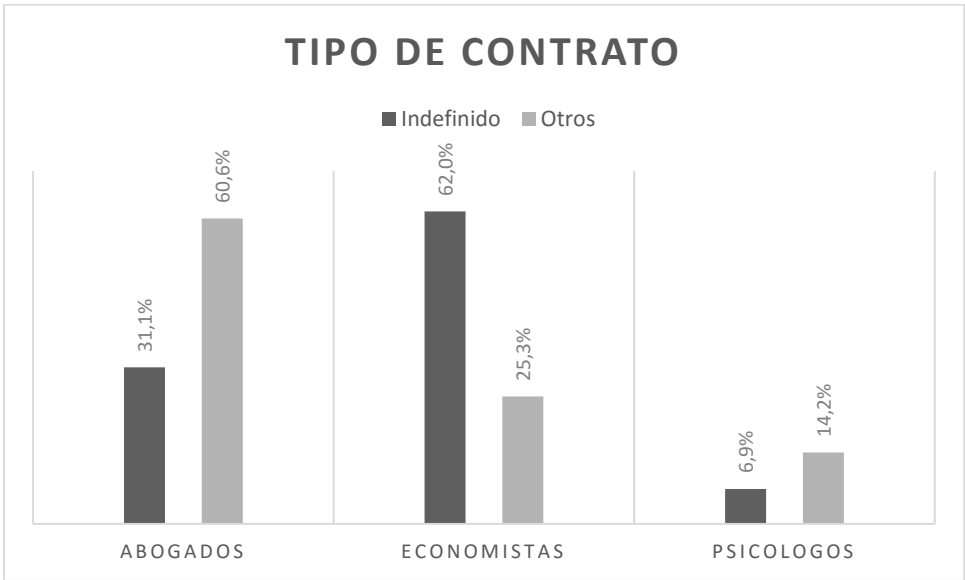
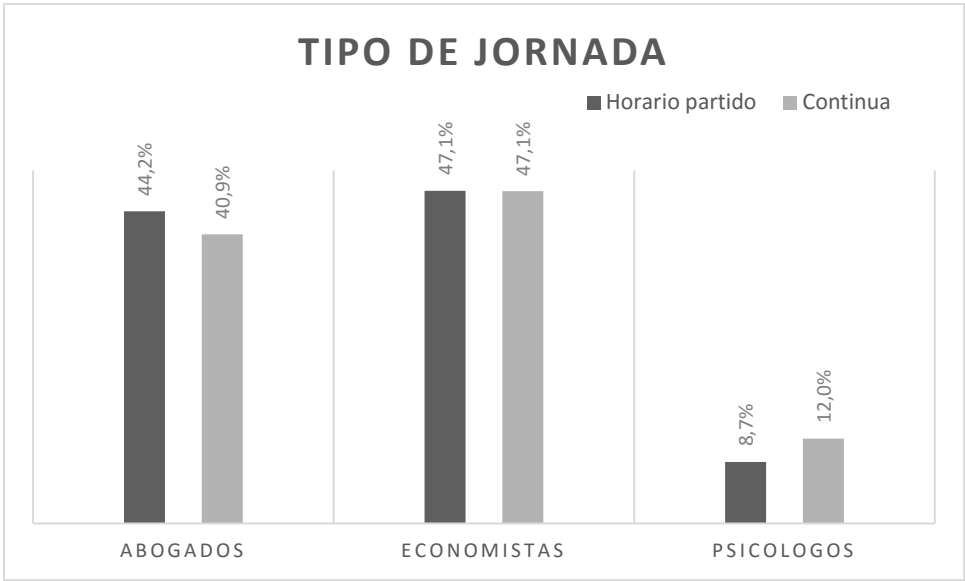
“Hay que hacer pedagogía continua con el ejemplo”

“La vida es esto: tengo que cuidarme, cuidar a lo que tengo alrededor y trabajar, con inteligencia y con astucia”

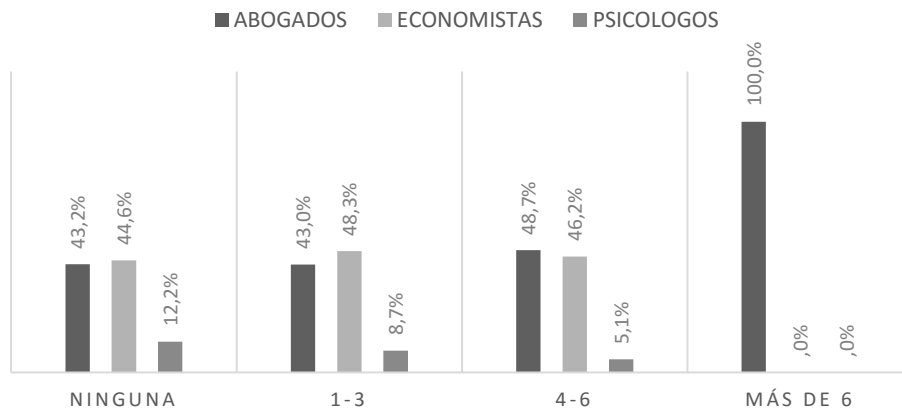
ANEXO VIII. RESULTADOS POR COLEGIOS PROFESIONALES



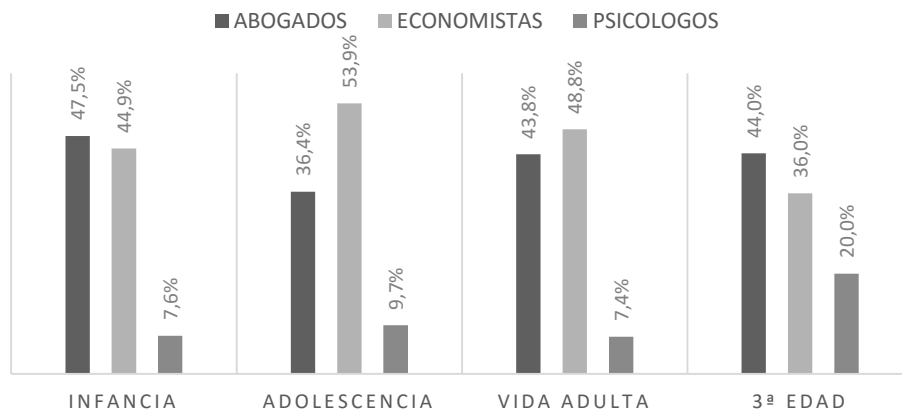


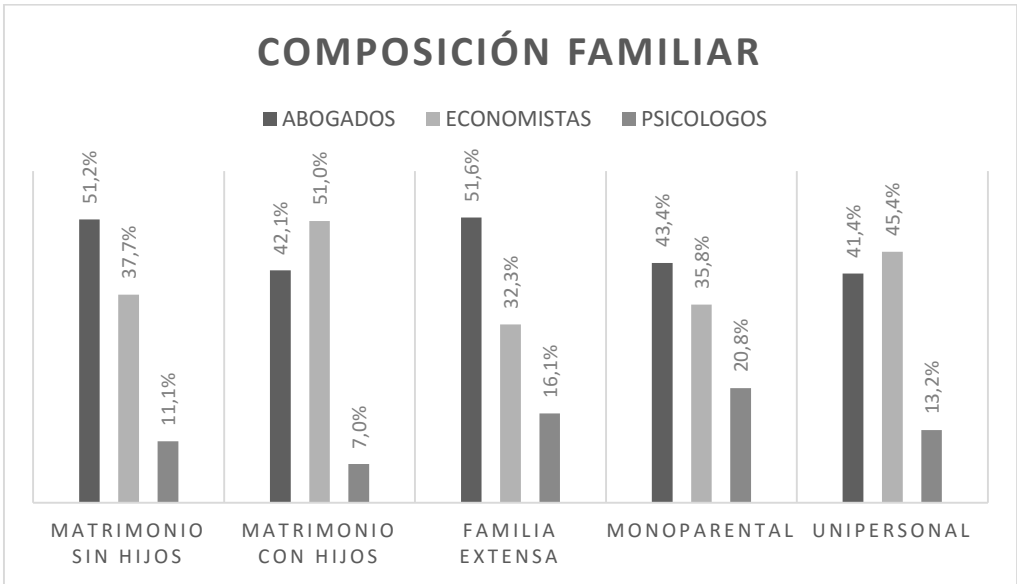
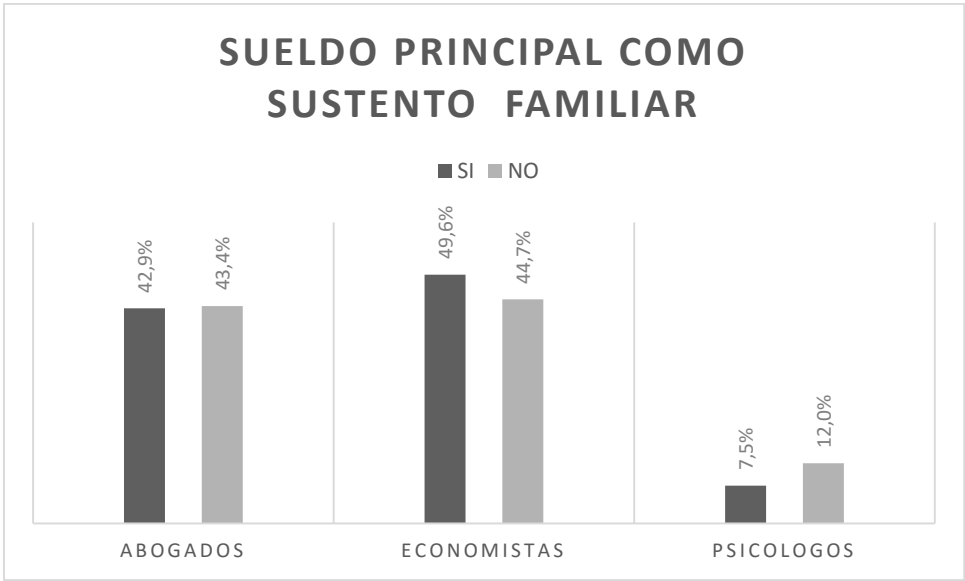


NUMERO DE PERSONAS AL CARGO EN SU ENTORNO FAMILIAR

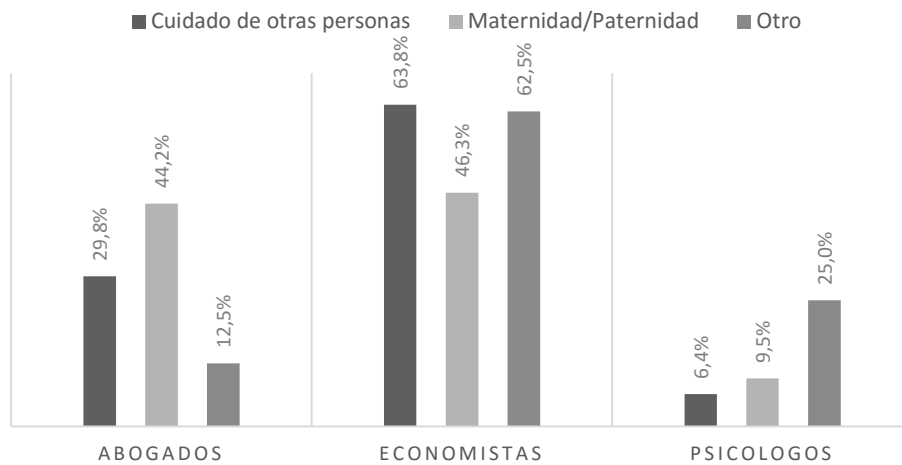


TRAMO DE EDAD DE LAS PERSONAS A SU CARGO

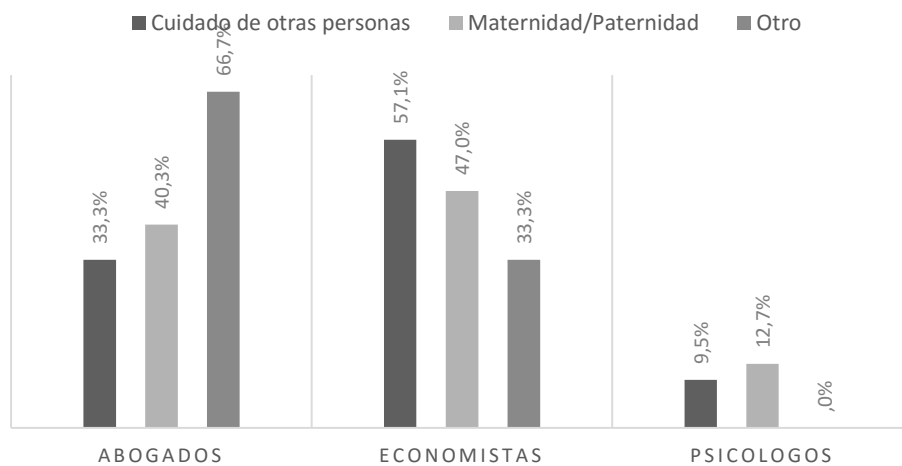


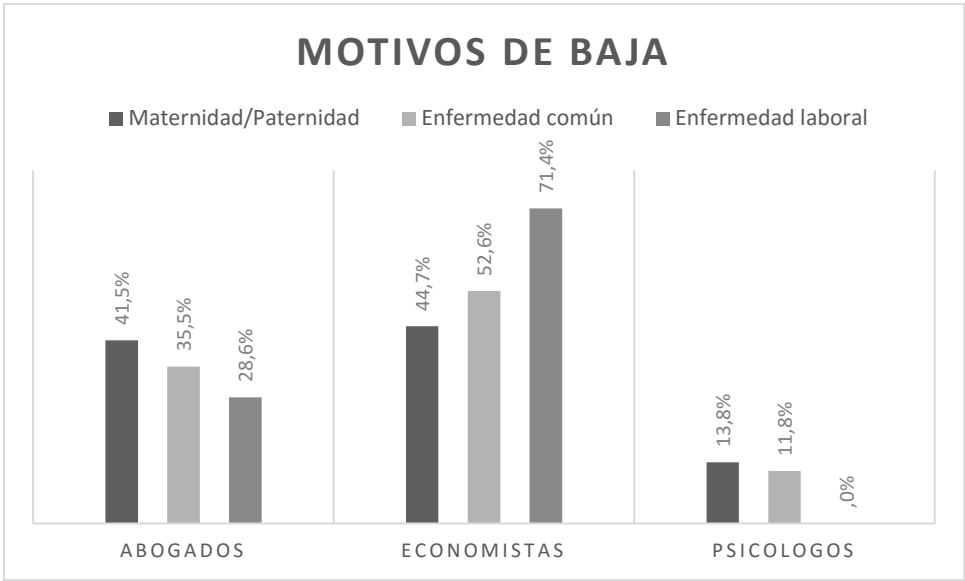


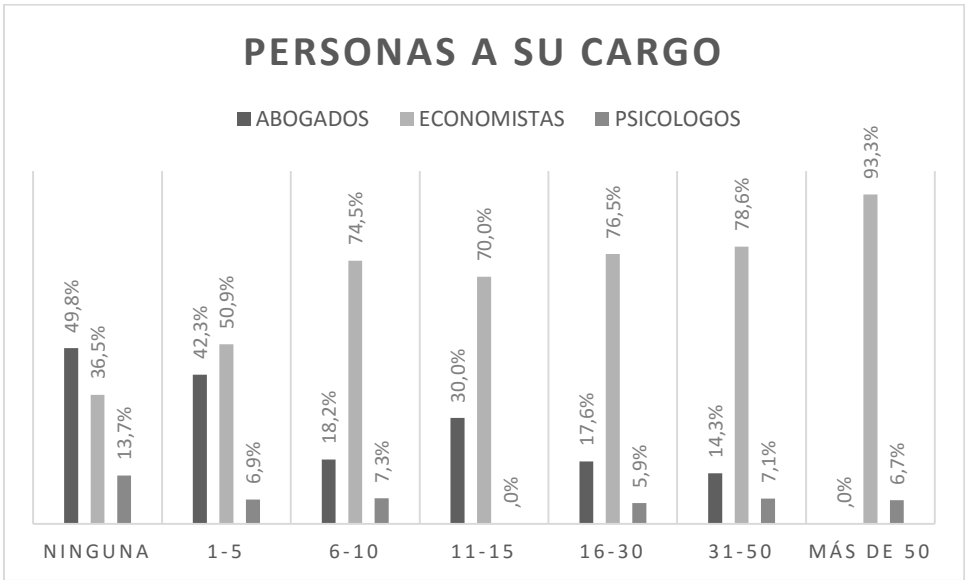
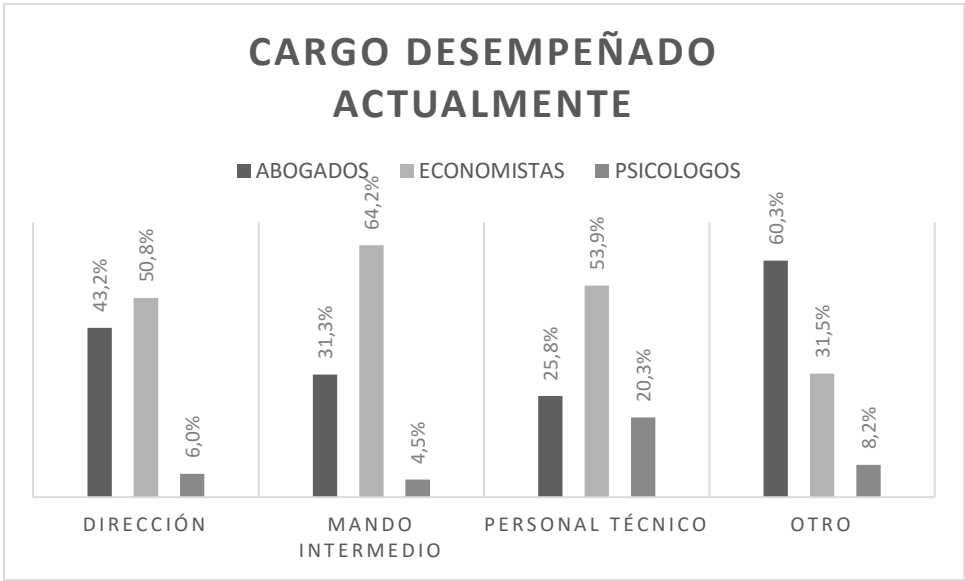
MOTIVOS DE EXCEDENCIA



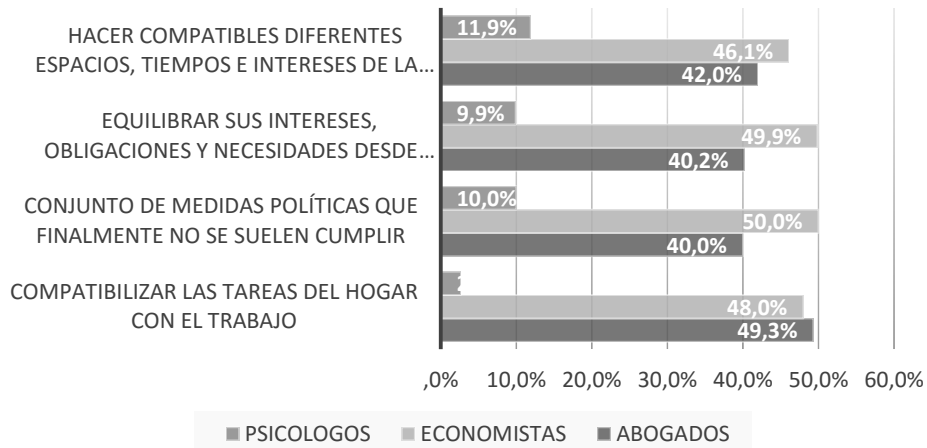
MOTIVOS DE JORNADA REDUCIDA



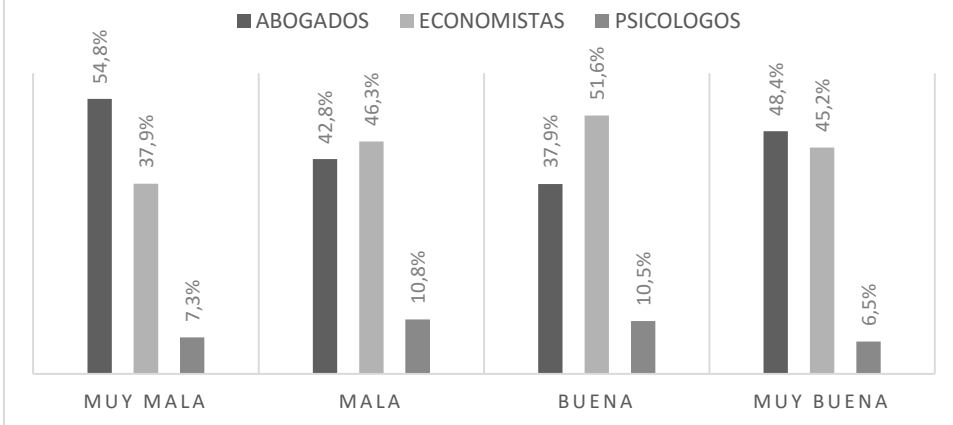




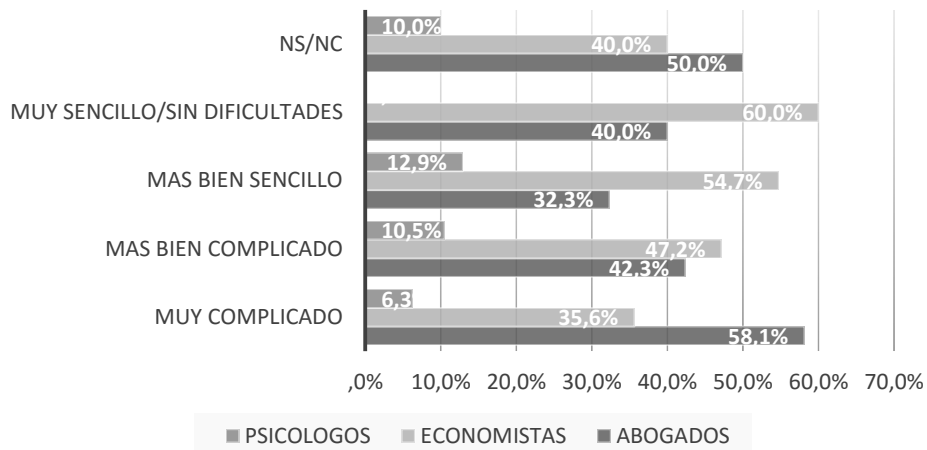
DEFINICIÓN DE CONCILIACIÓN



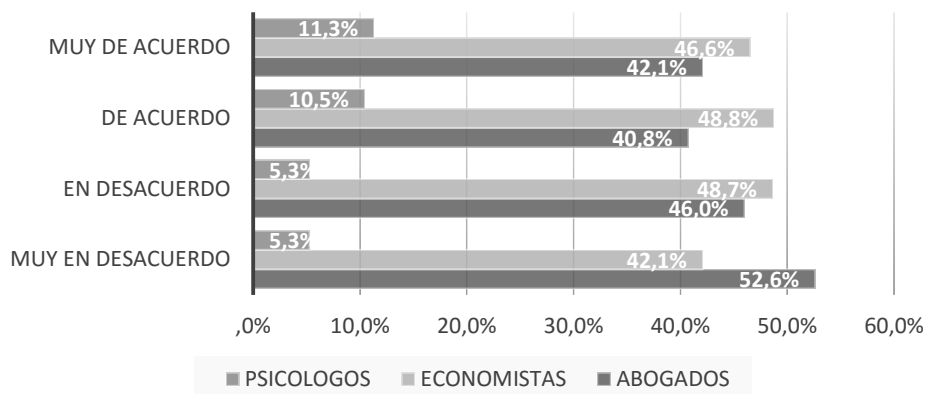
CONCILIACIÓN EN SU VIDA PERSONAL

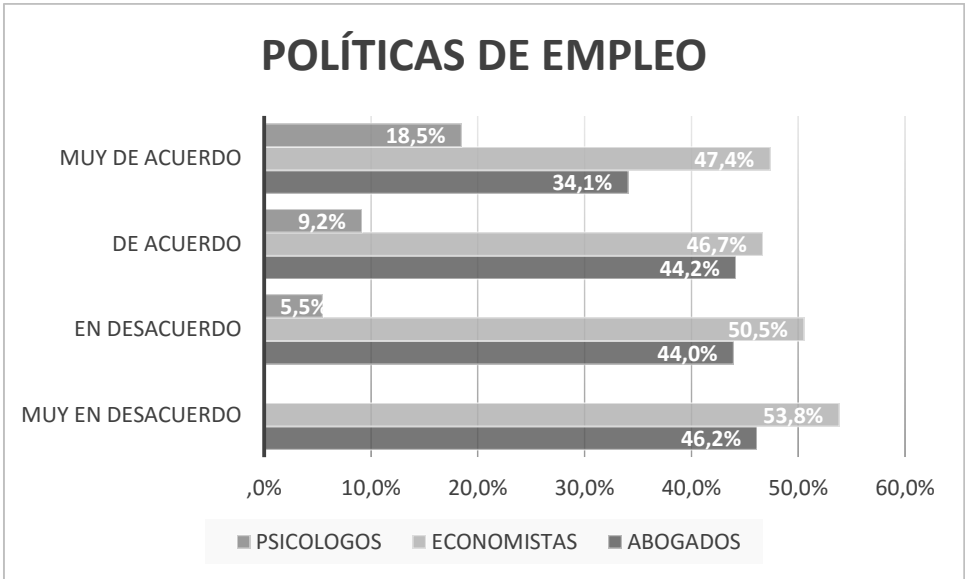


COMPATIBILIZAR LE RESULTA

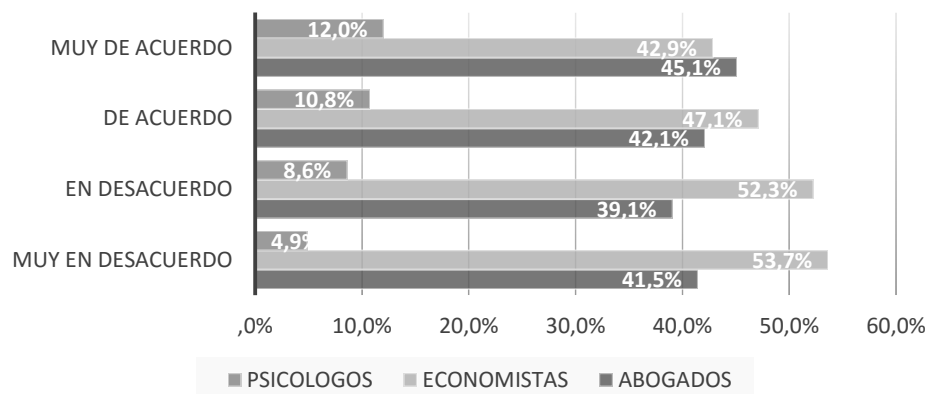


POLITICAS DE FAMILIA NO MUJER O NATALISTAS

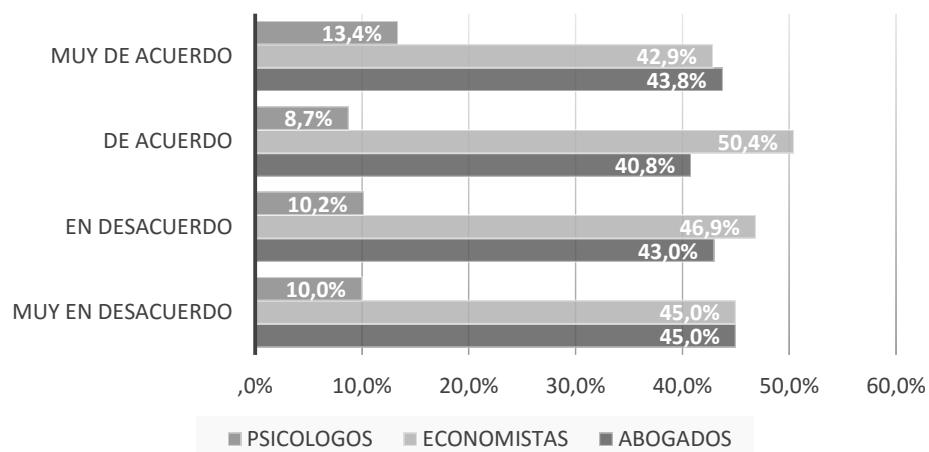




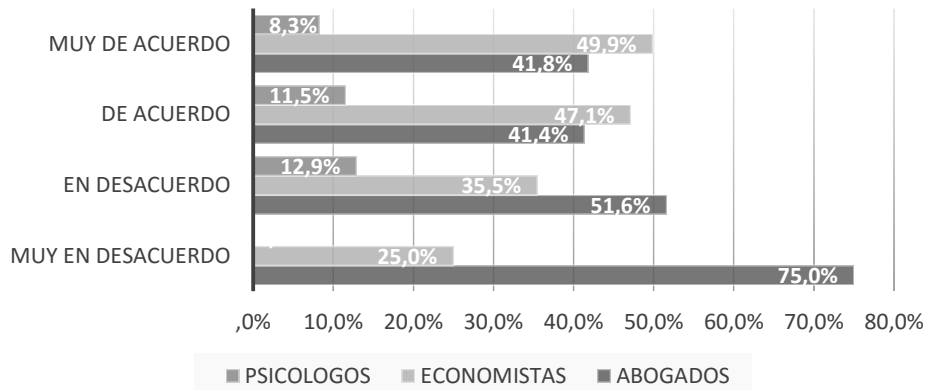
SOLIDARIDAD ENTRE GENERACIONES Y ENTRE GENEROS



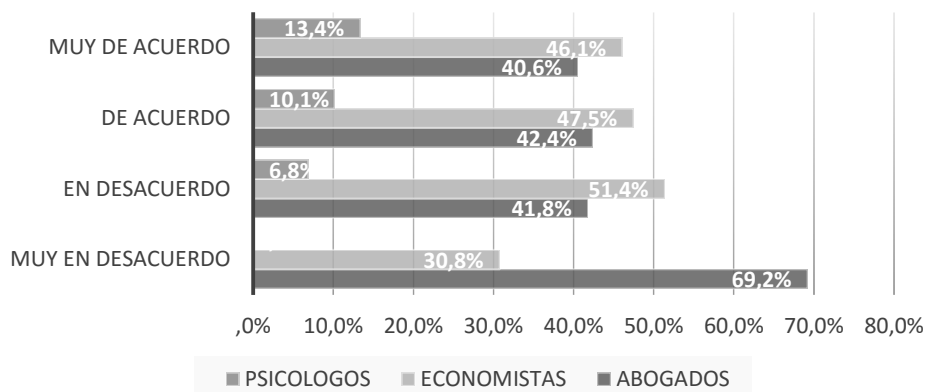
POLÍTICAS EDUCATIVAS



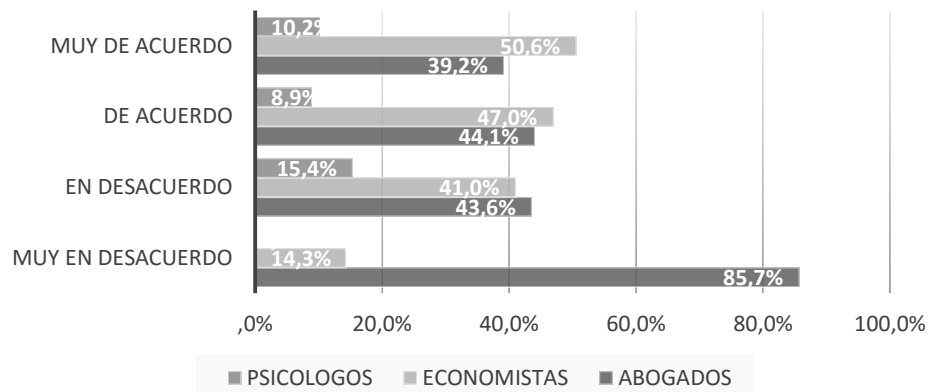
CALIDAD DE VIDA FAMILIAR Y LABORAL



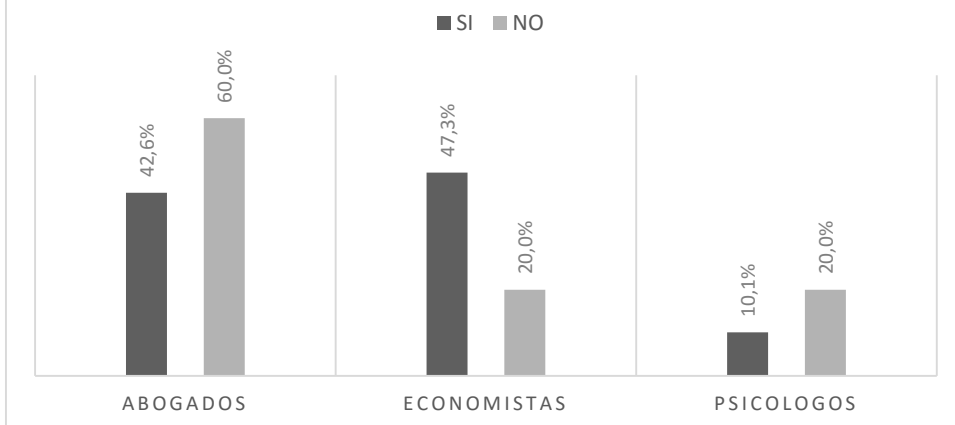
REPARTO EQUILIBRADO DE ROLES ENTRE HOMBRE Y MUJER



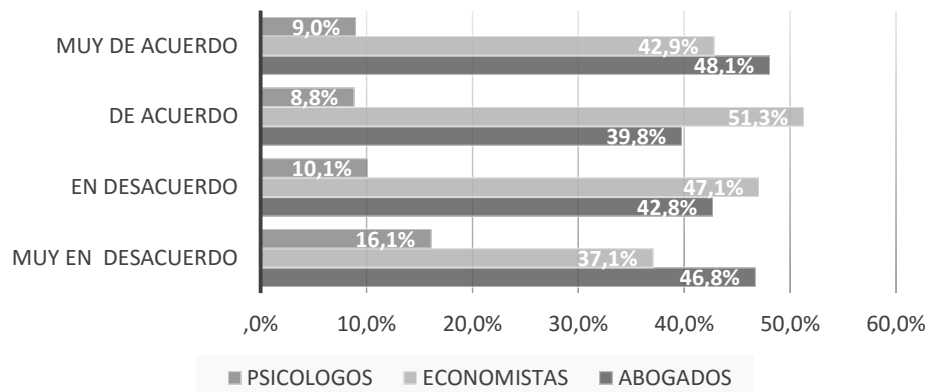
BUSQUEDA DE EQUILIBRIOS Y DE SATISFACCIONES



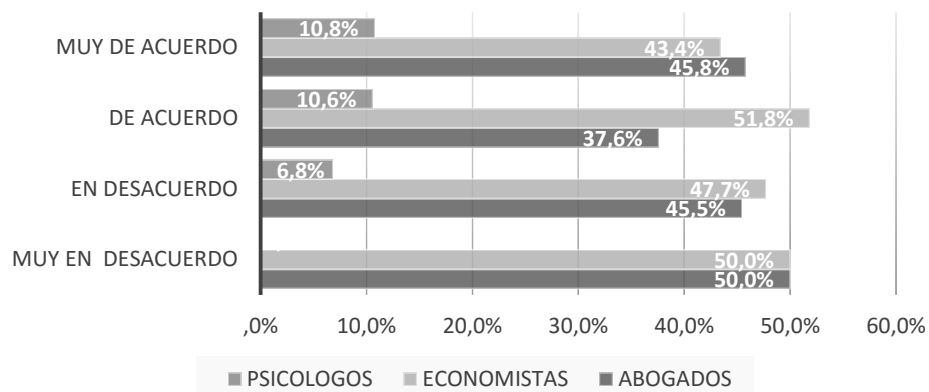
CONSIDERA NECESARIA LA CONCILIACIÓN



PRIORIDADES Y RENUNCIAS EN TRAYECTORIAS VITALES



RETO COLECTIVO: EMPRESAS SOCIEDAD CIVIL INDIVIDUOS



***ANEXO IX. TRANSCRIPCIONES DE RELATOS DE VIDA
CRUZADAS***

ENTREVISTAS A MUJERES EN LA EMPRESA FAMILIAR

En las siguientes páginas aparecen las entrevistas de las mujeres entrevistadas. Hemos elegido 2 historias por relación familia-empresa.

- 1ª. Entrevista de esposa-madre (1ª y 2ª generación)
- 2ª. Entrevista de esposa-madre (3ª y 4ª generación)
- 3ª. Entrevista de hija en EF no gerencia (2ª generación)
- 4ª. Entrevista de hija en EF no gerencia (3ª generación)
- 5ª. Entrevista de hija gerente (2ª generación)
- 6ª. Entrevista de gerente (4ª generación)
- 7ª. Entrevista de accionista (3ª generación)
- 8ª. Entrevista de accionista (3ª generación)

1ª Entrevista de esposa-madre (1ª y 2ª generación)

Nos encontramos con una mujer de 68 años, secretaria de dirección, que he trabajado hombro con hombro junto a mi marido para levantar la empresa en los inicios de la historia de la misma.

La empresa familiar es el negocio y la familia unidos, no hay fisuras, todo es uno.

A día de hoy estoy jubilada y son mis hijos varones los que están ahora dirigiendo el negocio. Ellos han visto el esfuerzo, el trabajo diario, el aprender de los errores, no tirar la toalla a la primera de cambio, el valor de la familia por encima de todo, en el quehacer diario de su empresa.

Continúo colaborando en la empresa familiar, ahora por medio de la atención y cuidado de mis nietos y elaborando las comidas para las familias de mis hijos varones.

Mi papel en la sucesión fue importante al decidir jubilarnos ambos y dejar paso a la siguiente generación. Pasamos de atender el negocio familiar a atender a la familia extensa.

2ª Entrevista de esposa-madre (3ª y 4ª generación)

Nos encontramos con una mujer de 38 años, licenciada en derecho, que trabaja fuera de la empresa familiar.

La empresa familiar es el negocio de mi marido y de su familia, yo ni entro ni salgo, conozco poco del mismo. Trazo una línea de separación entre vida familiar y vida laboral.

Para mi marido es importante el sentimiento de lealtad, de continuidad, de trabajar para su padre. Él se plantea que la empresa no funciona si él no está. Su padre sigue en el día a día, sobrevolando y mi marido le respeta por encima de todo.

A día de hoy, yo soy la responsable del cuidado de mis hijos, mi marido concilia cuando yo se lo pide. Para él la familia es lo primero. Mi suegro no lo entiende y cree que es el trabajo lo primero. Mi marido no tiene horario fijo, funciona según las circunstancias. El trabajo continúa en casa.

Mi marido ha elegido trabajar en la empresa, pero le supone mucho estrés, se mezclan muchos temas familiares. Yo opino que estaríamos mejor si no trabajara en la empresa familiar.

3ª. Entrevista de hija en Empresa Familiar no gerencia (2ª generación)

Nos encontramos con una mujer de 60 años, licenciada en empresariales, que ocupa un cargo de dirección de un departamento dentro de la empresa familiar.

Mi participación en la misma ha sido paulatina. Primero estudié lo que me gustaba, ejercí la profesión, continué estudiando ya orientada más a la empresa y poco a poco me incorporé en la misma. Primero a media jornada y cuando mis hijos crecieron a jornada completa.

La empresa familiar es un tesoro heredado que hay que cuidar. Siento mucho orgullo de pertenecer a la empresa familiar. Me siento partícipe del rumbo de la empresa. Continuamente reciclaje profesional para estar lo más al día en el mercado.

Los roles están bien distribuidos, cada uno ejerce según sus habilidades. Mi hija participa en la empresa familiar y es la única que tiene una experiencia fuera de la misma. Podrá aportar otros puntos de vista más adelante.

Para la dirección no hay horarios, si hay trabajo hay que quedarse y punto. Hay que trabajar por objetivos.

4ª. Entrevista de hija en Empresa Familiar no gerencia (3ª generación)

Nos encontramos con una mujer de 29 años, licenciada en administración de empresas, que trabaja en la empresa familiar en un puesto administrativo a media jornada y embarazada. Pertenece a la junta directiva. Es la primera mujer que ocupa un puesto decisorio en la empresa

La media jornada presencial me posibilita poder preparar propuestas nuevas a la empresa. He impulsado varios cambios en la gestión diaria.

En la empresa nos regimos por el protocolo familiar, pero hace falta que aborde los aspectos psicológicos, no solamente los aspectos económicos.

Las bajas es un tema de mujeres, han cogido siempre las bajas ellas, tanto en plantilla como en la familia. Es un tema social. Las mujeres tenemos en la cabeza que una buena madre está con los hijos, sino se produce un sentimiento de culpabilidad.

5ª. Entrevista de hija gerente (2ª generación)

Nos encontramos con una mujer de 52 años, licenciada en Biología, que trabaja en la empresa familiar desde los comienzos de la misma. Ha desarrollado diferentes puestos dentro del departamento de administración y ha hecho de todo en la empresa.

Durante los primeros años de trabajo no me pagaban un sueldo, sólo comencé a cobrarlo cuando me separé, mientras tanto ya cobraba mi marido. Desde mi punto de vista la Empresa Familiar vasca ha sido, es y será machista.

Creo que a las mujeres no les interesa tanto ejercer como a los hombres. A los hijos les admiten los cambios mejor que a las hijas. Las hijas tienden a enfrentarse menos que los hijos. Las mujeres tienen más en cuenta la imagen corporativa, la globalidad total.

Mi hijo no está preparado para entrar en la empresa, 1º ha de formarse técnicamente y después internamente, pasando por todos los puestos, conociendo la empresa desde dentro. En cambio, mi padre de 80 años, que continua en la empresa, no es de la misma opinión, quiere que su nieto entre directamente a un puesto de dirección.

Para una empresa es muy complicada la conciliación, pues si una persona tiene una jornada de 8 horas y pasa a 4 horas, los costes por esa persona se duplican y la producción no es la misma (hay un doble coste).

6ª. Entrevista de gerente (4ª generación)

Nos encontramos con una mujer de 49 años, licenciada en empresariales.

Es la 1ª mujer que dirige la empresa, pues tradicionalmente eran los varones los que la heredaban. Por la rama materna, todas las mujeres han desarrollado una carrera profesional, no conozco el concepto de techo de cristal ya que es impensable para mí.

Mi rol ha sido conectar un equipo, haciendo que crecieran en formación para prepararles para los cambios de mercado.

Transformar la estructura de la empresa de piramidal a horizontal, todos tienen responsabilidades en sus puestos y tienen que asumirla.

Si mis hijos quisieran entrar en la empresa tendrían que querer y valer, si no fuera así, la gerencia se externalizaría.

7ª. Entrevista de accionista (3ª. generación)

Nos encontramos con una mujer de 47 años, licenciada en CC información, con MBA., empresaria desde hace 20 años.

Hemos heredado de mi abuelo, la prudencia, austeridad, sensatez, tendencia al conservadurismo. “El grupo por encima del individuo”.

Los tíos de 81 años y 79 años y mi madre 78 están en activo. Solamente mi madre se ha planteado el relevo generacional y mi hermana de 54 años está en fase de entrenamiento.

El papel de los cónyuges ha estado anulado en la empresa en la segunda generación. Los integrantes de la tercera generación hemos hecho una presentación de la empresa a nuestros cónyuges para darla a conocer, como padres de la futura cuarta generación. Esta tercera generación vamos abordando temas pero necesitamos que nos den paso los de la segunda.

Mi objetivo es hacer crecer y disfrutar la empresa para dejarla muy bien a la 4ª generación.

Es importante la actitud de la pareja para conciliar, cambiando ambos los hábitos cotidianos conseguimos cambiar la cultura de que las mujeres se ocupen de todo.

En mi familia nunca han dejado el trabajo al casarse, sin embargo en la familia de mi marido sí y luego cuando crecen los niños colaboran en cositas, pero eso, colaboran.

La mujer tiene más capacidad de sacrificio. Lo he visto en mi madre, hasta que fuimos más independientes, ella más sacrificada y después mi madre voló.

El papel de la mujer en el País Vasco es más extremo: conservadurismo o radicalismo.

Mujer de 50 años. Licenciada en Psicología, gerente de su propia empresa. La empresa fue fundada en 1932 por mi abuelo. La propiedad de la empresa se repartió en 10 partes: 1 para el fundador y su mujer y las otras 9 para sus 9 hijos. Los hijos varones (3) tuvieron desde el principio una participación mayor que la de las hijas. El fundador cedió la dirección de la empresa al hijo mayor en cuanto este tuvo capacidad para hacerse cargo de ella, de manera que este asumió la dirección y el fundador conservó la presidencia. Nunca se puso en cuestión la dirección del hermano mayor ni la nula participación de las hermanas propietarias en la toma de decisiones de la empresa. Asimismo, durante este mandato se tomó la decisión de no permitir la entrada de ningún miembro de la familia de la tercera generación a fin de evitar conflictos familiares.

La empresa ha sido un reflejo de la familia, o viceversa. En la empresa y en la familia el primogénito varón gozaba de un estatus que le permitía tomar decisiones con absoluta libertad y autonomía. Las hermanas mostraban un absoluto desinterés por los asuntos de la empresa.

Con la llegada de la tercera generación a la dirección de la empresa se tomó la decisión de realizar el protocolo familiar y diseñar los distintos órganos de la empresa familiar: consejo de familia y consejo de administración.

“Pero tengo la sensación de que las cosas no han cambiado mucho desde los tiempos de mi padre” Actualmente el órgano de administración está constituido por 8 hombres (una persona por cada rama de la familia, ya que una de las hermanas vendió en su día sus acciones). La posibilidad de dar entrada a las mujeres se plantea en el ámbito del consejo de familia (órgano sin potestad ejecutiva), e incluso a nivel de familia las mujeres no muestran ningún interés por participar en los órganos decisorios. “Soy el bicho raro (en tercera generación somos 40 primos y el 55% mujeres) que le gusta que le informen y que quiere estar al tanto de lo que sucede en el día a día de la empresa, no solo en las reuniones anuales de accionistas”. “Pero a mí el mundo de empresa me gusta, y esta empresa la he vivido desde niña y forma parte de mi vida, y eso incluye el nivel emocional: la empresa es algo más que una simple empresa es algo nuestro, fruto de esfuerzo y trabajo”.

8ª. Entrevista de accionista (3ª generación)

***ANEXO X. LECCIONES APRENDIDAS DE RELATOS DE VIDA
CRUZADAS***

LECCIONES APRENDIDAS DE MUJERES EN LA EMPRESA FAMILIAR

En las siguientes páginas aparecen las entrevistas de las mujeres entrevistadas. Hemos elegido 2 historias por relación familia-empresa.

1ª. Lecciones aprendidas de esposa-madre (1ª y 2ª generación)

2ª. Lecciones aprendidas de esposa-madre (3ª y 4ª generación)

3ª. Lecciones aprendidas de hija en EF no gerencia (2ª generación)

4ª. Lecciones aprendidas de hija en EF no gerencia (3ª generación)

5ª. Lecciones aprendidas de hija gerente (2ª generación)

6ª. Lecciones aprendidas de gerente (4ª generación)

7ª. Lecciones aprendidas de accionista (3ª generación)

8ª. Lecciones aprendidas de accionista (3ª generación)

1ª Entrevista de esposa-madre (1ª y 2ª generación)

Lecciones aprendidas

- La transmisión de los valores propios de la empresa familiar de primera mano, por medio del ejemplo. Cultura del esfuerzo, trabajar a medio largo plazo, la familia es lo principal.
- Apoyar a la segunda generación desde el lado personal, familiar de atención al resto de miembros de la familia. La familia es origen y fin.
- Todos participamos en la empresa familiar aportando nuestros diferentes granos de arena.
- Dejar paso a la siguiente generación en la toma de decisiones, que evolucionen ellos y la empresa.

2ª Entrevista de esposa-madre (3ª y 4ª generación) Lecciones aprendidas

Al trazar una separación entre familia y empresa familiar, la visión de la empresa familiar desde fuera, permite ver áreas de mejora como son la necesidad de gestionar la empresa desde el cumplimiento de los objetivos más que desde el presencialismo y desechar la idea de ser imprescindible para que la empresa funcione.

Es necesario realizar un traspaso de poderes de forma real para que la siguiente generación pueda gerenciar con su estilo y con su concepto de empresa familiar y familia.

Entender la empresa familiar más allá del negocio por parte de todos los integrantes de la familia, para ello se hace necesario dar a conocer la empresa, la propiedad y la familia; Sin información no se puede participar y sin participación no hay sentimiento de pertenencia, siendo muy difícil que la madre pueda transmitir los valores familiares a la siguiente generación.

La empresa familiar vivida desde la familia en la siguiente generación ha de ser vivida sin estrés, el padre tiene que poder conciliar todas las esferas sin sentimientos de culpabilidad, la madre juega un papel de cohesión importante, si no nos encontraremos con una barrera de cara al relevo en la siguiente generación.

3ª. Entrevista de hija en Empresa Familiar no gerencia (2ª generación)

Lecciones aprendidas

La importancia del sentimiento de pertenencia y de orgullo a la hora de vivir el trabajo, la empresa, el legado, a la hora de transmitir a la siguiente generación el deseo de continuar con lo iniciado por los abuelos.

La entrada a la empresa a puestos de responsabilidad cuando estás preparada tanto a nivel técnico como a nivel personal, pues puedes conciliar y sentirte a gusto con ambas facetas de tu vida.

Conocer que el cuidado del legado requiere de esfuerzos personales, tanto horarios como de reciclaje continuo.

La gestión del trabajo por objetivos en aquellos puestos que lo permitan.

4ª. Entrevista de hija en Empresa Familiar no gerencia (3ª generación)

Lecciones aprendidas

Abordar los aspectos psicológicos en el protocolo familiar.

Trabajar por objetivos y no basándose en el presencialismo.

Que las medidas de conciliación sean obligatorias para los hombres de la Empresa Familiar, para que se produzca una generalización de las mismas y las mujeres se planteen incorporarse a puestos de mando sin sentimiento de culpabilidad.

Necesidad de formar en temas de conciliación laboral, familiar y personal a todos los miembros de la familia.

5ª. Entrevista de hija gerente (2ª generación)

Lecciones aprendidas

Reconocimiento profesional por medio del salario y los méritos.
(Profesionalización no a la invisibilidad)

Preparación profesional por medio de una formación técnica y de bagaje en la empresa para poder acceder a puestos de dirección.

Traspaso real de poder de una generación a otra, para poder desarrollar todas las potencialidades de la siguiente generación.

Gastos media jornada por conciliación, compartidos con la administración pública.

6ª. Entrevista de gerente (4ª generación)

Lecciones aprendidas

- Si en la familia hay un modelado de personas que desarrollan su carrera profesional, independientemente del género, la siguiente generación podrá acceder a puestos de dirección.
- Si una mujer vive en ese ambiente no percibirá la existencia del techo de cristal.
- Para que el equipo cambie hay que plantárselo desde arriba hacia abajo, formando a la plantilla para ello y llevando a cabo cambios estructurales en paralelo.

7ª. Entrevista de accionista (3ª. generación)

Lecciones aprendidas

- La importancia de conocer la empresa, la propiedad y la familia por todos los miembros de la misma, el no estar relegados a un 2º plano los cónyuges, favoreciendo la cohesión de grupo y el sentimiento de pertenencia. "el grupo por encima del individuo".
- El traspaso de poder planificado y real.
- Ante la conciliación la perspectiva común de ambos miembros de la pareja, adoptando hábitos familiares consensuados, que evolucionan según el momento en que se encuentra la familia.

8ª. Entrevista de accionista de 3ª generación

Lecciones aprendidas

- Los mitos familiares tienden a perpetuarse a través de las generaciones. Los modos de hacer, de funcionar se transmiten inconscientemente de generación en generación. A veces actúan como fuerzas impulsoras pero a veces frenan la innovación. Es necesario incorporar un espacio de generación de intercambio de ideas en la esfera de la propiedad.
- El sentimiento de pertenencia, el amor a la empresa más allá del dinero que produce, la parte emocional de la empresa ha de ser tenida en cuenta por todos los miembros de la familia. Conocer, compartir, el funcionamiento de nuestra empresa, en todas las esferas de la empresa familiar.
- En ocasiones el cuestionar estos modos de funcionamiento se ve como una deslealtad hacia la familia. Aprender a manejar lo emocional dentro de la organización.

ANEXO XI.RESULTADOS LIWC7

| TOTAL PRONOMBRES | PRONOMBRES PERSONALES | PRONOMBRE IMPERSONAL |
|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| 16,74 | 11,93 | 4,82 |
| | 8,56 | 1,35 |
| 13,16 | 11,84 | 1,32 |
| 15,48 | 13,69 | 1,79 |
| 16,35 | 11,32 | 5,03 |
| 14,06 | 10,16 | 3,91 |
| 12,74 | 9,91 | 2,83 |
| 17,43 | 10,09 | 7,34 |
| 15,14 | 10,94 | 3,55 |

| <i>Yo</i> | <i>Nosotros</i> | <i>Tú</i> | <i>Él</i> | <i>Ellos</i> |
|-------------|-----------------|-------------|-------------|--------------|
| 0,92 | 0,23 | 0,69 | 10,78 | 2,75 |
| 0 | 1,35 | 0 | 8,56 | 0,9 |
| 1,97 | 0,66 | 0 | 9,21 | 1,32 |
| 2,38 | 0,6 | 0,6 | 11,31 | 2,98 |
| 2,52 | 0,63 | 0 | 8,81 | 0,63 |
| 0,78 | 0,78 | 0 | 8,59 | 1,56 |
| 1,89 | 0,47 | 0 | 7,08 | 1,89 |
| 1,83 | 0,92 | 0 | 8,26 | 1,83 |
| 1,54 | 0,71 | 0,09 | 9,08 | 1,73 |

| VERBOS | Pasado | Presente | Futuro |
|---------------|---------------|-----------------|---------------|
| 8,94 | 2,98 | 5,28 | 0 |
| 9,46 | 1,8 | 7,66 | 0 |
| 8,55 | 1,97 | 7,24 | 0 |
| 12,5 | 1,79 | 10,71 | 0 |
| 11,95 | 1,89 | 10,06 | 0,63 |
| 13,28 | 0,78 | 11,72 | 0 |
| 13,68 | 1,42 | 11,79 | 0,47 |
| 10,09 | 3,67 | 6,42 | 0 |
| 11,06 | 2,04 | 8,86 | 0,14 |

| VERBOS según pronombres | Verbo en yo | Verbo nosotros | Verbo él | Verbo ellos |
|--|------------------------|---------------------------|-----------------|------------------------|
| 5,5 | 1,83 | 0,23 | 2,75 | 0,69 |
| 4,5 | 0 | 0 | 3,6 | 0,9 |
| 3,94 | 0 | 0 | 1,97 | 1,97 |
| 5,96 | 0 | 0,6 | 5,36 | 0 |
| 3,77 | 0 | 0 | 3,14 | 0,63 |
| 6,25 | 0,78 | 0,78 | 3,91 | 0,78 |
| 6,6 | 0 | 0 | 6,13 | 0,47 |
| 6,42 | 0 | 0 | 1,83 | 4,59 |
| 5,37 | 0,33 | 0,20 | 3,59 | 1,25 |

PROCESOS PSICOLÓGICOS

Procesos

| Sociales | Familia | Amigos | Humanos |
|-----------------|----------------|---------------|----------------|
| 11,93 | 4,13 | 0,23 | 2,52 |
| 8,11 | 3,15 | 0,9 | 2,25 |
| 11,84 | 7,24 | 0,66 | 1,32 |
| 17,86 | 5,36 | 0 | 0,6 |
| 6,92 | 3,77 | 0 | 0,63 |
| 9,38 | 5,47 | 0 | 2,34 |
| 11,79 | 3,77 | 0 | 4,25 |
| 8,26 | 3,67 | 0 | 1,83 |
| 10,76 | 4,57 | 0,22 | 1,97 |

PROCESOS PSICOLÓGICOS

| Procesos Afectivos | EmoPos | EmoNeg | Ansiedad | Enfado | Triste |
|--------------------|-------------|-------------|----------|--------|--------|
| 2,29 | 1,15 | 0,46 | 0 | 0 | 0 |
| 2,25 | 1,35 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2,63 | 1,97 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1,79 | 1,19 | 0,6 | 0,6 | 0 | 0 |
| 2,52 | 2,52 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2,34 | 0,78 | 0,78 | 0 | 0,78 | 0 |
| 1,89 | 1,89 | 0,47 | 0 | 0 | 0 |
| 0,92 | 1,83 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2,08 | 1,59 | 0,29 | 0 | | |

PROCESOS PSICOLÓGICOS

| Procesos Cognitivos | Insight | Causa | Discrep | Tentat | Certeza | Inhib | Incl | Excl |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|------|
| 18,12 | 2,29 | 2,29 | 0,46 | 1,83 | 1,61 | 0,23 | 8,03 | 1,38 |
| 14,41 | 2,25 | 2,25 | 0 | 0,45 | 1,35 | 0 | 9,91 | 2,7 |
| 11,18 | 1,97 | 0,66 | 0,66 | 0 | 1,32 | 0,66 | 8,55 | 0 |
| 13,1 | 3,57 | 0 | 1,79 | 2,98 | 0,6 | 0,6 | 6,55 | 1,19 |
| 13,84 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0,63 | 0 | 8,81 | 0,63 |
| 16,41 | 2,34 | 2,34 | 0,78 | 1,56 | 0,78 | 0 | 8,59 | 2,34 |
| 17,45 | 2,36 | 0,94 | 0,94 | 1,42 | 2,36 | 0 | 8,02 | 0,94 |
| 22,02 | 1,83 | 2,75 | 4,59 | 2,75 | 1,83 | 0,92 | 6,42 | 0,92 |
| 15,82 | 2,16 | 1,48 | 1,23 | 1,45 | 1,31 | 0,30 | | |

ASPECTOS SOCIALES

| Trabajo | Logro | Placer | Hogar | Dinero |
|----------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| 5,5 | 3,44 | 3,21 | 3,21 | 0,69 |
| 3,6 | 1,8 | 0,9 | 0,45 | 0 |
| 5,26 | 3,29 | 6,58 | 5,26 | 3,29 |
| 8,93 | 5,95 | 4,17 | 4,76 | 0,6 |
| 10,69 | 4,4 | 2,52 | 4,4 | 0 |
| 9,38 | 5,47 | 2,34 | 2,34 | 0 |
| 10,85 | 2,36 | 0,94 | 1,89 | 2,36 |
| 9,17 | 2,75 | 0,92 | 0,92 | 0 |
| 7,92 | 3,68 | 2,70 | 2,90 | 0,87 |

