

## CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR COMO INSTRUMENTO PARA LOGRAR EL COMPROMISO DEL EMPLEADO

Marta CLAVERO GARCÍA

RESUMEN: El presente trabajo trata de demostrar la influencia que unas buenas políticas de conciliación laboral-familiar pueden tener sobre el desarrollo de un sentimiento de compromiso por parte del empleado. El trabajo constará de un recorrido por la evolución de ambos conceptos (conciliación y compromiso) abarcando el enfoque tridimensional de este último y el verdadero objetivo de la empresa con el logro del propio. A través de una encuesta realizada a una muestra de 177 personas dentro de una población que abarca a jóvenes con edad de entrar ahora en el mercado laboral, se concluirá que las políticas de conciliación tienen una repercusión innegable y muy notable en el desarrollo del compromiso. Por último, se demostrará también como el apoyo directivo al uso de estas políticas es base para que la relación de nuestras dos variables realmente exista y sea notable.

PALABRAS CLAVE: Conciliación personal-laboral, Compromiso del empleado, Ventaja competitiva, Factor humano y empresa.

### 1. *Introducción.*

La relación entre trabajador y empresa ha sido un concepto tenido muy en cuenta a lo largo de la historia por muchos de los estudiosos de la empresa y su funcionamiento hasta día de hoy, como medio para mejorar la productividad y el desarrollo.

Así, si nos remontamos a los años posteriores a la revolución industrial, nos encontramos con ingenieros como Frederick Taylor o Henry Fayol, quienes ya reconocieron la importancia de que trabajador y empresa colaborasen entre ellos, aunque esto supusiese ignorar los conflictos existentes entre ambos, así como sus diferencias (Pardo 2010).

Sin embargo, y a pesar de defender que la relación entre ambas partes era necesaria, Taylor nunca dejó de ver al trabajador como un sistema mecanicista cuya relevancia en la empresa iba únicamente ligada a su capacidad productiva (Taylor 1911). Esta creencia fue cambiando a lo largo de los años, con la aparición de nuevos pensamientos como el de Elton Mayo, que daba importancia a las relaciones humanas en la empresa, las reivindicaciones del socialismo utópico o las protestas por parte de la Iglesia católica, que defendió en la encíclica *Rerum Novarum* al trabajador como un elemento crucial de la empresa que no podía ser tratado como simple maquinaria (Jiménez y Aldeanueva 2016).

En esta misma línea, con el paso del tiempo, el factor humano se ha entendido ya no como algo con lo que la empresa colabora sino como algo que la empresa necesita, y así lo manifestaron pensadores como Miller (1987).

Descubierto el valor de este capital, se ha intentado desde entonces luchar por mantenerlo, aunque esto resulte, en gran medida, una tarea complicada. A diferencia de otras ventajas que la empresa pueda obtener como son la eficiencia de su maquinaria o la elaboración de su estrategia, la brindada por sus

empleados se perderá en tanto que estos decidan marcharse. Es decir, en efecto, la ventaja que pueda ofrecer el capital humano se ve condicionada por la voluntad del individuo, por lo que en un principio podría pensarse que el control de esta variable no está en manos de la empresa.

A lo largo de este trabajo trataremos de exponer como el aseguramiento de esta ventaja puede en gran parte depender de la empresa, con el único requisito de gestionar correctamente todos los factores que influyen en ella.

Un estudio realizado por la Dirección del Trabajo chilena en el año 2002 dio como resultado que los trabajadores se encuentran realmente comprometidos con la empresa cuando intervienen 4 factores: (Jiménez et al., 2009): La preocupación de la empresa por brindar reconocimiento al empleado; la retribución dineraria; la participación del empleado en la empresa; las políticas de recursos humanos.

Dentro de estas últimas, Thompson, Beauvais y Lyness (1999) afirman que las políticas de apoyo a la relación trabajo-familia son las más importantes dado que su presencia o ausencia provoca efectos favorables o contrarios al logro del compromiso por parte del trabajador.

Hasta ahora se ha entendido que las políticas de conciliación eran algo de interés atribuible únicamente a las familias numerosas y, en especial, a las madres; sin embargo, este concepto está evolucionando. Este trabajo tratará de demostrar como las políticas de conciliación son una herramienta hoy en día demandada por todos, con unidades familiares o no, y por qué.

Ocurriendo esto así, no sería atrevido afirmar que el capital humano se ha de definir como una herramienta de diferenciación compleja. Sin embargo, es importante enfocarse en él dado que hoy en día son cada vez más las empresas que entran en el mercado, por lo que el poder de la competencia va ocupando un lugar prioritario entre las preocupaciones de los altos cargos en la organización.

El capital humano puede hacer a una empresa diferenciarse por lo que contar con los mejores profesionales y la retención de su talento colocará a la organización entre las mejores en cuanto a servicio y calidad ofrecida por el propio (López, M. A. y Grandío, A., 2005).

Hasta qué punto es cierto que la conciliación laboral intervendrá en este sentimiento de compromiso del empleado y por tanto en el desarrollo de una ventaja competitiva para la organización, es lo que trataremos de ver a continuación. Con vistas a lo mencionado anteriormente sobre el efecto de las políticas de conciliación, procuraremos mostrar ese interés del empleado común por las propias y su conexión con el sentimiento de permanencia.

Para ello, analizaremos por qué la conciliación laboral es concebida como algo bueno por parte de los empleados y que les motiva en el deseo de trabajar en la empresa a largo plazo. A esto añadiremos un estudio sobre la evolución que ha ido experimentando el concepto de “conciliación” y los diferentes motivos que han hecho que crezca importancia en la sociedad.

Asimismo, se analizará también la variable compromiso, la tipología del propio y cómo predominan en los distintos ámbitos de la industria.

Finalmente, consideraremos ambas variables en su conjunto (conciliación laboral-personal y compromiso del trabajador) a través de demostraciones a nivel empresarial que se han ido dando en los últimos años, así como, a través de la mención de otros estudios académicos y la realización de un análisis por medio de un muestreo aleatorio simple. Éste constará de una encuesta realizada a personas en edad de entrar al mercado laboral y de un estudio de los resultados obtenidos para finalmente mostrar unas conclusiones y destacar

algunos otros factores importantes en la aplicación de políticas de conciliación.

### *2.1. La conciliación laboral a nivel social.*

Probablemente, antes de proceder a ningún análisis, sería conveniente conocer en qué medida la vida familiar o personal y su conciliación con la vida laboral están consideradas hoy en día como una de las principales inquietudes de la sociedad.

Es posible que, de primera mano, la conciliación de la vida laboral y familiar no se conciba dentro de las empresas como un factor relevante. La disminución de las tasas de natalidad, así como las nuevas corrientes sociales que no se enfocan tanto en labrar una vida familiar sino en el reconocimiento profesional, la realización personal por medio del trabajo y la focalización en una carrera profesional, hacen ver que el empleado hoy en día no esté interesado en compatibilizar la vida dentro del trabajo con otra externa al propio.

Inicialmente y con estas ideas, uno podría pensar que las políticas de conciliación son algo totalmente prescindible, que no aporta prácticamente valor al empleado; sin embargo, es necesario tener en cuenta una serie de aspectos que harían reformular esta idea.

#### *2.1.1. Evolución de la preocupación social por la conciliación laboral.*

Antiguamente, el concepto de familia que se conocía, así como la concepción del trabajo, tenían asignadas un reparto de roles tanto por sexo como por edades; el hombre era el encargado de generar ganancias para la familia a través del trabajo mientras que la mujer asumía las responsabilidades en el cuidado de sus hijos y del hogar (Hernández, 2017).

En un primer término se puede pensar que la preocupación por la conciliación laboral y familiar creció en consonancia con la importancia que el papel de la mujer fue ganando en la sociedad. El logro de su emancipación, así como más tarde el de otros derechos, hizo replantearse el concepto del cuidado del hogar, sin asignarse ya esa responsabilidad a una sola persona de manera completa, puesto que el tiempo del que se disponía para ello pasaba a ser inferior al tener que compatibilizarlo con otros menesteres.

Aun así, existen otros factores que han promulgado esta inquietud de la que hablamos en la sociedad.

Según Chacón (2008) las desigualdades que se han ido dando entre los distintos sexos a lo largo del tiempo han dependido en gran parte del apoyo que el Estado ha brindado a la familia, en tanto que dichas desigualdades han sido mayores cuando no se ha mostrado preocupación alguna por ésta. Dicha preocupación por parte del Estado ha ido evolucionando a finales del siglo XX en España; así, los cambios sociales, políticos, demográficos, culturales y económicos han permitido que el concepto de familia también haya cambiado, decidiendo los ciudadanos de forma cada vez más libre como viven su dimensión familiar. ¿Qué supone esto? Pues, por ejemplo, que el concepto de familia ya no tiene por qué concebirse como una unidad con dos progenitores, sino que la unidad monoparental también es considerada familia en tanto que, a la hora de adoptar, entre otros, ya no es un requisito indispensable la existencia de dos personas en el núcleo del hogar (Maestro, 2017).

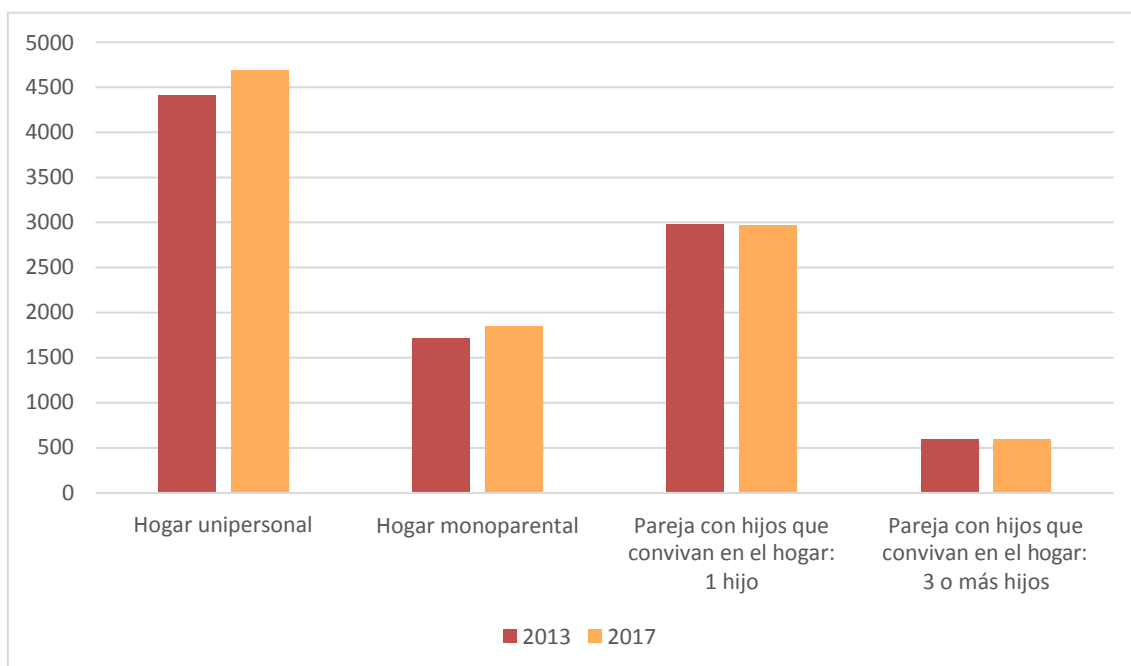
Hace tiempo se podría considerar que una unidad familiar debía estar constituida por dos progenitores, de tal manera que era necesaria la participación más activa por parte de alguno de ellos para conseguir la conformación de un núcleo familiar sólido, consolidado y cuidado; pero, poco a

poco, la conciliación de la vida laboral y familiar se ha ido viendo necesaria con esta evolución social. La satisfacción personal que brinda un trabajo profesional se ha ido constituyendo como un derecho tanto para hombres como para mujeres y la familia ha constituido el primer punto de referencia e interés para los propios ciudadanos en muchos aspectos (Chacón, 2008) por lo que la conciliación laboral ha ido siendo requerida cada vez más.

### 2.1.2. Evolución de la preocupación social por el tiempo personal.

Aún con lo tenido en cuenta en el epígrafe anterior, si observamos los datos recogidos sobre los tipos de familia en los últimos años y su evolución, observamos que, a pesar de que efectivamente el hogar monoparental ha experimentado un aumento notable en los últimos años, en lo que referencia a las familias numerosas, éstas no solo no han experimentado cambio alguno sino que en comparación con otro tipo de unidades familiares es con diferencia la que recoge el menor número de casos en los hogares españoles.

Figura 2.1 Número de hogares españoles según el tipo de hogar.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE 2017).

Por otro lado, el caso de los hogares unipersonales es el que mayor crecida ha experimentado desde 2013, lo que puede llegar a concebir las políticas de conciliación como una variable no valorada por parte de los empleados hacia la empresa, ya que, al no estar responsabilizados de terceras personas, los empleados deberían estar más disponible para la empresa.

Sería interesante antes de llegar a esa conclusión tener en cuenta el cambio que se ha percibido en la sociedad últimamente respecto al cuidado a uno mismo. Cada vez es mayor la importancia que se le concede al espacio personal, y la diversión y la vida social son tan valoradas como el tiempo que tenemos para dedicarnos únicamente a nosotros mismos.

En marzo de este mismo año, el 25% de los españoles encuestados para un estudio de "Chance" sobre el ritmo de vida, puntuó su organización del tiempo

en un 5 sobre 10, haciendo hincapié en que el tiempo personal es del que menos uso hacen por razones de incompatibilidad a pesar de que les gustaría.

El 26% admitió que dedican menos de una hora al día a ellos mismos (Europapress, 2018).

Tras lo expuesto, sería correcto evidenciar la existencia de más de un factor a la hora de demandar o no políticas de conciliación por parte de los trabajadores. Las responsabilidades que requieren otros deberes sociales no son la única variable que incite a la necesidad de una conciliación, sino que, en general, ésta es demandada de igual manera por cualquier persona trabajadora independientemente de su situación personal.

A partir de esto podemos enunciar por tanto como base que, dentro de la empresa, cualquier política de conciliación, ya sea denominada familiar o personal, con la vida laboral va a ser bienvenida y recibida por parte de los empleados como algo positivo.

## *2.2. El sentimiento de compromiso en el trabajador.*

Hasta ahora entendemos que la existencia de políticas de conciliación es algo valorado de manera positiva por los trabajadores en la empresa, pero para conocer la incidencia que una buena aplicación de ambas puede tener sobre el compromiso del empleado es importante estudiar qué se entiende por compromiso y como se genera este sentimiento.

### *2.2.1. Concepto de compromiso.*

La propia Real Academia de la Lengua brinda significados muy diversos para compromiso, oscilando entre concepciones tanto negativas como positivas de la palabra.

Desde “obligación contraída” hasta “palabra dada” (RAE, 2017), ¿cómo hemos de considerar el compromiso en la empresa?

Allen y Meyer (1991) ya daban respuesta a esta pregunta con una tipología del compromiso que distinguía entre tres visiones del propio: Compromiso continuo; Compromiso afectivo; Compromiso normativo.

Mientras el primer tipo de compromiso está ligado a una coyuntura económica, así como posibles costes de oportunidad en términos monetarios que suponen dejar la empresa, el segundo atiende a un sentimiento emocional generado en el individuo trabajador.

Por su parte, y, sin embargo, el último se basa un poco más en el afectivo, sin ser del todo algo emocional, sino que hace referencia a un tipo de compromiso que proviene de la obligación, pero se asienta en el sentimiento de lealtad que genera el empleado para con la empresa. Es decir, mientras el compromiso continuo nace de una necesidad y el afectivo de un deseo de pertenecer a la organización, el compromiso normativo deriva de un sentimiento de deber, en gran parte, por demostrar gratitud a la empresa (Jiménez, Acevedo, Salgado y Moyano, 2009).

A partir de aquí, podríamos intuir que el compromiso afectivo es el que realmente interesa a la empresa, pues crea un lazo con el trabajador más difícil de romper, que le hace a la organización tener capacidad para retener su talento y a largo plazo ser fuente de ventaja competitiva.

Por otro lado, y en cuanto a los otros dos tipos de compromiso, también serían interesantes de estudiar por la empresa, para conocer no solo en qué medida se dan en la propia organización sino también para analizar la susceptibilidad de ser convertidos en compromiso afectivo.

### 2.2.2. Medición del compromiso en España.

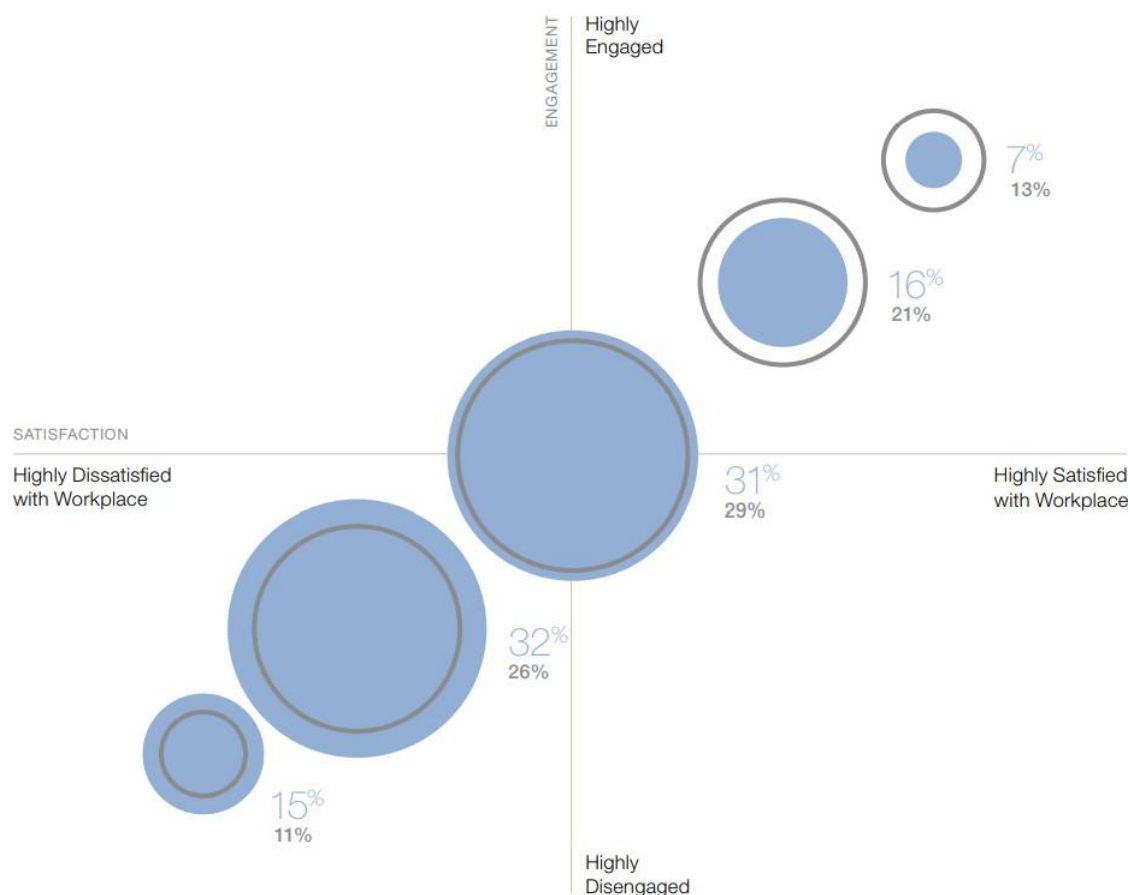
Conociendo la tipología de compromisos con los que podemos encontrarnos por parte del trabajador hacia la empresa y cuál de ellos concierne más a la empresa como fuente de ventaja competitiva, ¿Cuál es la situación actual en España con respecto al sentimiento de compromiso hacia las organizaciones?

El estudio “Engagement and the Global Workplace” constataba en 2015 que solo el 23% de los empleados españoles admitía tener desarrollado un sentimiento de compromiso alto o medio con su empresa, frente a un 33% del resto de los países estudiados entre los que se encontraban Alemania, Italia, EE. UU o Inglaterra.

El gráfico que resumía el estudio y las encuestas realizadas en los distintos países arrojaba los siguientes datos comparando la situación española con la del resto del mundo con respecto al compromiso de los trabajadores con su empresa (Steelcase Global Report, 2015):

*Figura 2.2 Análisis conglomerado de compromiso y satisfacción en la empresa española y europea.*

Fuente: *Engagement and the Global Workplace (2015).*



Tras la contemplación de estos resultados, podría entenderse inicialmente que solo el compromiso afectivo es capaz de generar un sentimiento lo suficientemente asegurador de permanencia a largo plazo en la empresa como para definirse altamente comprometido con ella. Si esto fuese así, los datos

reflejarían que solo el 7% de los trabajadores españoles de la muestra escogida se siente realmente comprometidos desde el punto de vista que a la empresa le concierne.

Sin embargo, desconoceríamos el grado en que el resto de tipos de compromiso y la inexistencia del propio se repartirían en la sociedad obrera.

No obstante, el diario *La Razón* recogía en uno de sus artículos la encuesta realizada por la consultoría “Deloitte” a jóvenes de la generación millennial y la inmediatamente anterior (1995-1999) sobre la perspectiva de futuro que tenían con su empresa; entre los datos obtenidos, destacó que el 52% de los encuestados declaró verse abandonando su empresa actual en 2 años si podían permitirse. (Carvajal, 2018).

Ambos estudios distan de 3 años de diferencia y miden distintos tipos de variables, pero pueden servir para generar una base sobre la idea que hoy en día se tiene de compromiso hacia la empresa.

En lo que refiere a la encuesta realizada por “Deloitte”, de ésta podemos concluir que la mayor parte de los encuestados experimentan un compromiso continuo, puesto que permanecerán en la empresa en tanto que puedan permitirse marcharse de la misma, es decir, que están sujetos a una coyuntura específica que no les deja más alternativa que trabajar para esa compañía.

### *2.3. La repercusión de las políticas de conciliación en el compromiso del empleado.*

En el epígrafe anterior plasmamos los datos recogidos por un análisis sobre el grado en que los trabajadores en los distintos países desarrollaban un sentimiento de compromiso hacia su empresa.

Entre las variables tenidas en cuenta para el estudio se encontraban el buen trato con los compañeros, la posible recomendación que los encuestados harían de su empresa a futuros trabajadores, la facilidad brindada a la hora de manifestar ideas propias o la satisfacción profesional que les proporcionaba el trabajar para su compañía (Steelcase Global Report, 2015).

Llama la atención en este caso que no se hayan tenido en cuenta variables como la economía emocional o las políticas de recursos humanos, teniendo en cuenta que muchos expertos las tildan como la clave para lograr retener el talento en la organización.

Sin ir más lejos, a lo largo de este trabajo hemos citado algunos artículos en los que se remarca la determinación que supone en el compromiso el grado de equilibrio personal-profesional (Jiménez et al., 2009). Además, con una simple búsqueda entre los periódicos con enfoque empresarial en nuestro país podemos encontrar afirmaciones como “El salario emocional - en el que se incluyen las políticas de conciliación – crea entre sus ventajas trabajadores comprometidos” manifestadas por Verónica Rodríguez y Ernesto de Antonio Hernández, directora y coordinador de “Coaching Club” (Rodríguez y De Antonio, 2018).

Todas estas afirmaciones están respaldadas por datos contrastados o procedentes de profesionales en el ámbito de recursos humanos, como la enunciada por Salvador Ibáñez, country manager de “Top Employers Institute” en España, quien afirma que “invertir en conciliación es hacerlo en compromiso y capacidad de atracción” (RRHH digital, 2018).

A nivel teórico es fácil defender que las políticas de conciliación ayudan a la retención del talento en las organizaciones. Sin embargo, a nivel práctico, ¿puede corroborarse?

Entre finales de 2014 y principios de 2015, la empresa Iberdrola fue

protagonista en varias portadas a raíz de la implantación de la jornada intensiva como método anual de trabajo. Es decir, el horario de trabajo pasó a ser de 7:00 h. a 15:00 h., no solo en los meses de verano, sino durante todo el año laboral.

La aplicación de estas medidas se tradujo no solo en beneficios económicos y un aumento de la productividad sino también en la reducción en un 20% del absentismo laboral. Los empleados exponían que la nueva política de horarios le permitía mayor conciliación con su vida personal y que desde que se establecieron estas medidas sus perspectivas respecto al trabajo habían cambiado (León, 2014).

Poco antes de que Iberdrola aplicase estas prácticas, el Barómetro de Conciliación Edenred-IESE 2012 ya vaticinaba que las organizaciones que aplicaban este tipo de políticas multiplicaban por cuatro el sentimiento de compromiso de sus empleados hacia éstas.

Focalizándonos esta vez en el presente, en la actualidad la revista *Fortune* recogió en 2017 en su ranking anual de las mejores empresas del mundo donde trabajar a las siguientes compañías (*Fortune*, 2017:1): Google; Wegmans Food Markets, Inc.; The Boston Consulting Group, Inc.; Baird.; Edward Jones; Genentech; Ultimate Software; Salesforce.com; Acuity; Quicken Loans.

La lista consta de cien empresas, pero resulta relevante, por conocer más datos, que también la revista *Workplace* elaboró en 2017 una lista con las mejores empresas del mundo en materia de Recursos Humanos, en la que se hace notable la presencia de muchas de las organizaciones que recoge la revista *Fortune* (*Workplace*, 2017).

A simple vista parece evidente que cualquier política de recursos humanos afecta directamente y de manera positiva a la creación de valor para el empleado, y sería un despropósito negar lo contrario, pero ¿por qué es necesario el énfasis en las políticas de conciliación?

A pesar de que podíamos enumerar todas las empresas citadas por la revista *Fortune*, tan solo entre las diez primeras que encabezan la lista ya podemos encontrar cuatro que comparten posiciones similares en otra de las clasificaciones que esta revista realiza anualmente: la de empresas mejor valoradas por sus empleados en referencia a la flexibilidad laboral que proporcionan (*Fortune*, 2017:2).

Dos de las variables más valoradas a la hora de elaborar el primero de los rankings citado fue el grado en que los trabajadores se sentían orgullosos de trabajar para la compañía y el grado de identificación con la cultura de la empresa. En ambas variables se superaba el 90% en el caso de las diez primeras organizaciones (*Fortune*, 2017:1). Esto podríamos traducirlo en un tipo de compromiso afectivo por parte de los empleados para con la empresa, puesto que a través de dichas variables manifiestan un deseo de permanecer en ella más allá de la obligación moral o de la necesidad económica.

Por tanto, y, en conclusión, a partir de los datos arrojados, podríamos decir que, en 2017, de las 10 empresas que más sentimiento de compromiso generaron en sus empleados, es decir, las que retuvieron más talento, 4 de ellas (casi la mitad) fueron también líderes en la aplicación de políticas de conciliación.

Otro dato más a ser destacable es la aparición de la empresa USAA entre las clasificaciones citadas, ocupando el puesto número 30 en el ranking elaborado por *Workplace* y el 35 y el 15 en los respectivos de *Fortune*. No solo refleja un dato indiscutiblemente bueno de la empresa, sino que además este coincide



con el reconocimiento que en 2013 se le brindó a la compañía de tener uno de los 15 departamentos de recursos humanos más innovadores del mundo. Entre los méritos acumulados se le reconocieron sus esfuerzos de retención de talento y las políticas promovedoras de equilibrio laboral y personal (Human Resources MBA, 2013).

Atendiendo a todo lo expuesto, se muestra indiscutible que la relación directa entre el compromiso del empleado y las políticas de conciliación llevadas a cabo por la empresa es real.

El interés levantado por la incidencia de esta variable sobre el compromiso es tal, que ya no solo ha sido un tema tratado a nivel profesional, sino que a nivel académico han sido destacables la inclinación de algunos estudios por la investigación de este hecho.

Sánchez Vidal, Cegarra-Leiva y Cegarra-Navarro (2011) se atrevieron a afirmar que la conciliación entre vida personal y laboral afectaba de forma directa al sentimiento de compromiso que el trabajador desarrolla hacia la empresa, de tal manera que la existencia de un conflicto entre ambas es una clara invitación a abandonar la organización.

Por otro lado, hace unos años, una investigación empírica realizada dentro del sector hostelero por parte de un profesor universitario demostró que, dentro de los factores que mayor correlación guardan con el sentimiento de permanencia del trabajador en la empresa, la conciliación de vida laboral y personal era una de las cuatro primeras. (Ruiz de Alba, 2013).

El citado estudio planteó seis hipótesis sobre distintas variables que afectaban directamente al desarrollo del compromiso por parte del empleado. Dentro de estas hipótesis, que afirmaban el efecto de los factores sobre el compromiso, solo cuatro fueron aceptadas. Los resultados que se recogieron al respecto fueron los siguientes:

*Figura 2.3 Estadísticos descriptivos del compromiso.*

	Media	Desviación tip.	N
compromiso	17,5693	3,52499	202
comunicación	22,4653	4,16468	202
identificación	19,7277	4,77140	202
segmentación	13,5891	3,41703	202
interés	26,0495	5,90366	202
entrenamiento	14,5842	3,78730	202
conciliación	14,8614	3,81025	202

*Fuente: Ruiz de Alba (2013).*

Se concluyó pues, con la aceptación de cuatro de esas hipótesis, siendo la cuarta de ellas la afirmación de que las políticas de conciliación repercuten en el compromiso.

### 3. Investigación empírica: la demanda de políticas de conciliación como base para permanecer en la empresa.

Quizás lo primero que se debería conocer a la hora de preguntarse como retener el talento es qué demanda el mercado laboral: ¿qué esperan los trabajadores de su empresa?

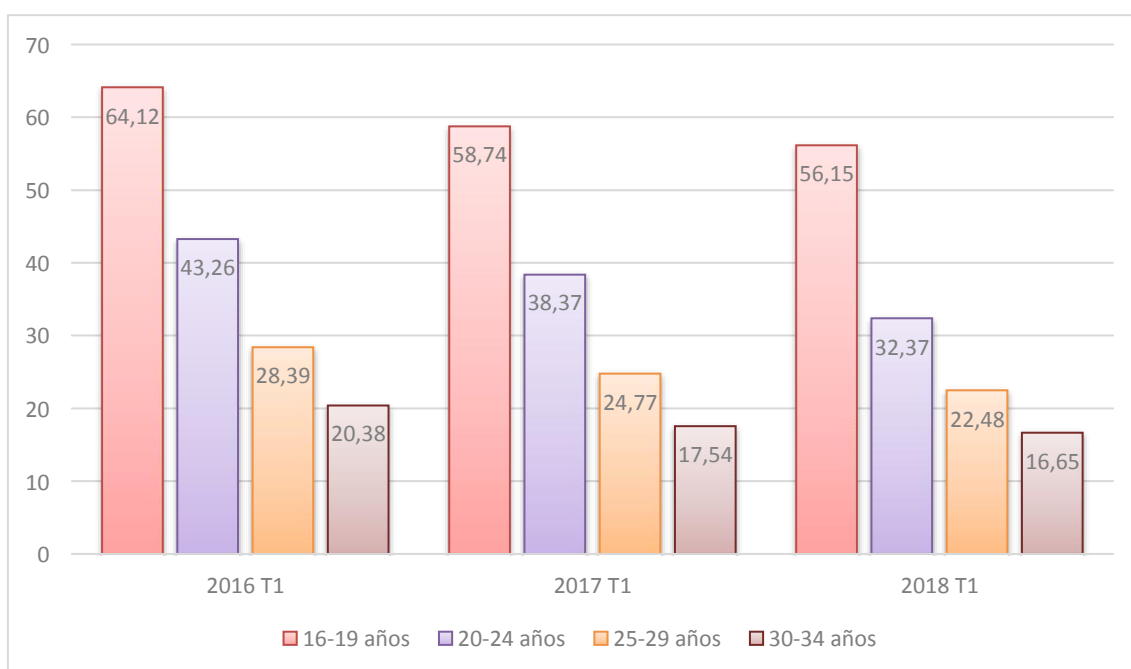
El estudio a través de un muestreo aleatorio simple podría ayudarnos a la formación de algunas ideas que nos encaminen hacia nuestro objetivo: conocer no sólo qué quiere el empleado, sino qué clase de factores le harán optar antes por una empresa que por otra.

#### 3.1. Muestra analizada: características.

Hoy en día, la consecución de un puesto de trabajo sigue siendo una de las mayores preocupaciones de la sociedad española; así lo recogía el Centro de Investigaciones Sociológicas en mayo de este mismo año, cuando un 37.7% de los encuestados colocaba la falta de trabajo en el primer puesto entre los distintos problemas que afectan al país (CIS, 2018).

Esto puede afectar al sentido de compromiso hacia la empresa que actualmente existe en la sociedad. De primera entrada, se entendería que las personas que entraron en el mundo laboral en el apogeo de la crisis económica valoran más un puesto de trabajo que aquellos que no esperan encontrar tal dificultad con el descenso del paro que se ha dado en los últimos años.

Figura 5.1 Tasa de parados primer trimestre: 2016, 2017, 2018.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE, 2018).

Ante la pregunta de qué supone esto, podríamos decir que el significado y la connotación que en este trabajo le atribuimos al compromiso no es el mismo que el que podrían darle los encuestados si estos resultasen ser aquellos que vivieron más dificultades a la hora de encontrar trabajo. Es decir, hace unos años las personas querían permanecer en su puesto de trabajo no por un compromiso afectivo o normativo, como definíamos antes, sino, más bien, por un compromiso continuo, resultado de unas necesidades económicas y de la

dificultad de poder encontrar otro trabajo que sustituyese el propio.

Por ello mismo, las personas a las que se ha dirigido esta encuesta han sido especialmente personas en edad de entrar ahora en el mundo laboral, pues sí que tienen una idea de permanencia en la empresa más amplia que la de meramente por necesidad, y representan de manera más real la futura demanda del mercado laboral, algo interesante para las empresas ya que siempre tienen una visión de estrategias a largo plazo.

Al no poder definir una población exacta cuantitativamente hablando y desconocer la distribución estadística que seguiría ésta, hemos de definir este análisis como un estudio exploratorio. No supone, por tanto, un estudio concluyente, ya que, con un total de 177 personas participantes en él, no se trataría de una muestra significativa. Sin embargo, los individuos no han sido sometidos a ningún tipo de sesgo ni siguen ningún patrón concreto por lo que valdría para demostrar al menos lo que opina un porcentaje de la población española en edad de trabajar. Las personas encuestadas han sido jóvenes de entre 16 y poco más de 30 años clasificadas en trabajadoras o no.

Entre las preguntas generales se les ha encuestado sobre las prioridades de vida personal y laboral a las que aspiraban y su valoración sobre que una empresa haga esfuerzos por lograr el compromiso del empleado, preguntas que expondremos más detalladamente en el próximo epígrafe.

### 3.2. Metodología.

Además de cuestiones en referencia a si trabajaban o no, o su franja de edad, los encuestados han respondido a otras preguntas independientes a su situación personal: 1) Indique la importancia que le da a los siguientes aspectos (1 menos importante, 5 más importante): Ganar fama, triunfar en el ámbito profesional, formar una familia, vivir sin estrés o trabajar en el extranjero. 2) Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente frase: "Valoro que una empresa haga esfuerzos y aplique buenas políticas para conseguir que mi estancia allí sea duradera" (1 muy poco de acuerdo, 5 muy de acuerdo). 3) Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente frase: "A día de hoy desarrollar un sentimiento de pertenencia hacia la empresa es importante para crear un buen clima laboral" (1 muy poco de acuerdo, 5 muy de acuerdo).

En lo referente a la clasificación por edades, esta ha sido la siguiente:

De 16 a 18 para aquellos jóvenes que acaban de entrar en la edad legal para trabajar. Una franja en la que se busca dinero rápido y fácil a veces compatible con el estudio.

De 19 a 22 para aquellas personas que generalmente entran en la época universitaria y comienza a enfocar su vida profesional hacia un ámbito concreto.

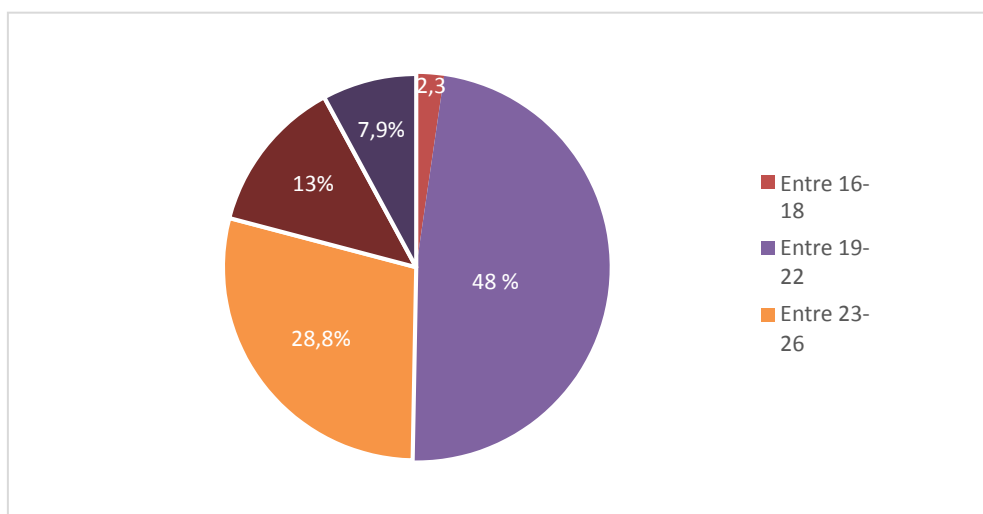
De 23 a 26 para aquellos que generalmente acaban de finalizar su etapa estudiantil y buscan un trabajo más estable, abierto a la formación para ganar experiencia y poder encontrar un ámbito concreto donde desarrollarse.

De 27 a 30 para aquellas personas que buscan encontrar un empleo que le permita afianzarse en el mismo y le proporcione una trayectoria de éxito laboral, con un futuro de ascenso a puestos de trabajo mejores y un futuro profesional para sentirse realizado.

Mayores de 30, para aquellos que buscan ya, sobre todo, un trabajo que les permita conciliar su proyecto de vida personal con su éxito laboral.

De la muestra escogida (n=177) las proporciones que han resultado con respecto a las distintas edades han sido las siguientes:

Figura 5.2 Edad de la muestra encuestada.



Fuente: Propia.

Como observamos, la gran mayoría de los encuestados han sido personas que entran ahora al mundo laboral y que, por lo general, se enfocan hacia un ámbito cada vez más concreto o priorizan, sobre todo, un trabajo que les brinde éxito profesional.

Tras las preguntas base, se ha procedido a una clasificación de la muestra entre los individuos que se encontraban trabajando actualmente y los que no; a partir de dicha clasificación se ha procedido a distintos tipos de preguntas según la situación de cada individuo.

La proporción de encuestados que trabajaba y encuestados que no ha sido aproximadamente de un 50-50, con exactamente un 49,7% declarando no trabajar y un 50,3% que sí lo hacía.

Con las preguntas realizadas a cada grupo (Anexo 1) se ha buscado conocer qué demanda el talento para permanecer en la organización y si es cierto que lo encuentran en sus empresas actualmente.

Una vez obtenidos los datos, se ha procedido a su tratamiento a través de una plantilla Excel, que ha realizado una clasificación según cada una de las respuestas y situación personal de cada individuo.

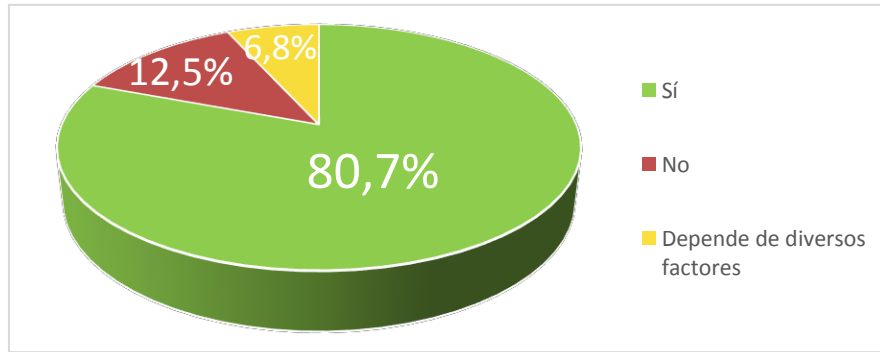
### 3.3. Estudio de los datos obtenidos.

Uno de los primeros datos obtenidos que sería destacable mencionar haría referencia a la voluntad de permanecer en una empresa a largo plazo.

Nos encontramos aquí con una contradicción paradójica entre los individuos que no desempeñan ningún trabajo y los que sí:

«En el caso de trabajar en un futuro reciente, ¿le gustaría permanecer en su empresa por más de 5 años?».

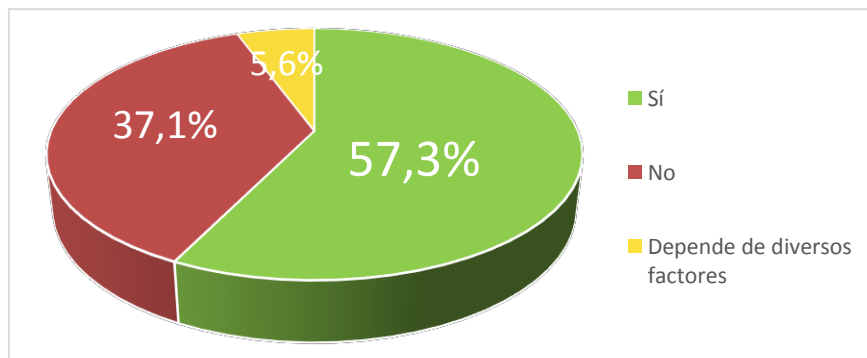
Figura 5.3 Resultados 2ª pregunta sección no trabajadora.



Fuente: Propia.

“¿Le gustaría continuar en su empresa actual por más de 5 años?”

Figura 5.3. Resultados 2ª pregunta sección trabajadora.



Fuente: Propia

Se nos presentan, por lo tanto, dos realidades: por un lado, aquellos que aún no trabajan manifiestan un deseo de permanecer en su futura organización por un periodo largo de tiempo, con un 80.7% de encuestados en esta sección reconociendo este deseo y tan solo un 12,5% negándose a él. Sin embargo, y frente a esto, se nos presenta la objetividad del trabajador. El sujeto encuestado es ahora alguien que conoce la realidad del mundo laboral y tras haberla experimentado revela no querer permanecer en su empresa actual por más de 5 años en un 37.1%, más del doble de los que comparten esa idea entre los no trabajadores.

El problema del compromiso, en consecuencia, no es algo procedente del empleado y su actitud hacia la organización, sino que éste, de primera mano, se demuestra proactivo a entablar una relación duradera y comprometida con su futura empresa, pero es cuando llega a trabajar en ella cuando algo falla y la voluntad de permanecer se reduce.

Las preguntas que se nos podrían plantear a partir de esta conclusión serían ¿por qué?, ¿qué hace o qué no hace la organización para provocar este rechazo tan significativo (37.1%) entre los que se entran al mundo laboral? o ¿qué ha de hacer para cambiarlo?

Con respecto a esto resultaría relevante tener en cuenta otros datos que fueron recogidos por el estudio. Dentro del grupo que englobaba a los trabajadores con un total de 89 individuos solo 34 fueron capaces de contestar a la pregunta sobre las políticas de conciliación que llevaba a cabo la empresa

para la que trabajaban. Es decir, un 61.8% de los encuestados respecto a este sector no supo contestar, sin tener en cuenta otro 4.5% que alegó como respuesta no conocer el tipo de políticas conciliadoras que aplicaba su empresa. Por último, tendríamos que añadir a estos resultados que un 9% de los encuestados dentro de este sector contestó no existir ningún tipo de política por parte de su organización con respecto a la conciliación laboral y personal.

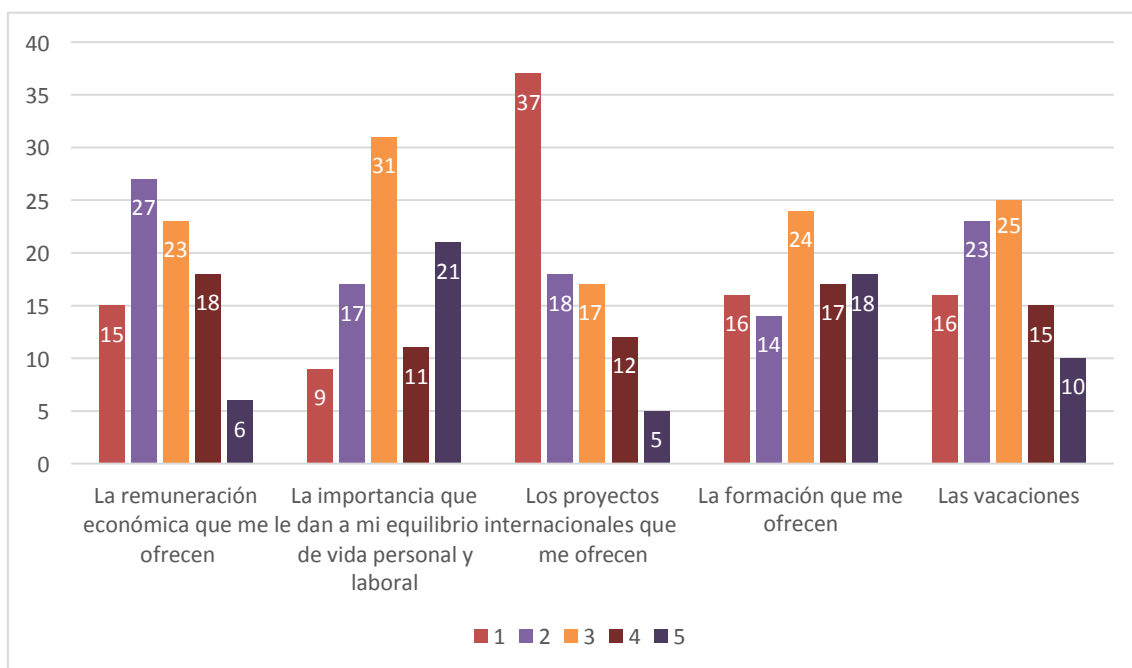
En resumen, dentro del sector de los trabajadores, solo alrededor de un 25% puede respaldar con seguridad que su empresa realice políticas de conciliación y enumerarlas, frente a un 75% que las desconoce, las considera inexistentes o simplemente no se ven capacitados para enumerarlas con seguridad. Llegados hasta aquí se plantean dos hipótesis:

H0: Las políticas de conciliación no generan suficiente interés entre los empleados como para informarse acerca de las que aplica su empresa.

H1: Ho es falsa.

Ante esto, un dato interesante a arrojar sería el que recoge la pregunta nº5 formulada a los encuestados dentro del sector de los trabajadores: “Ordene el grado en el que estos factores le hacen sentir que su empresa le valora, siendo 1 el que menos se lo hace sentir y 5 el que más”. Los resultados para los respectivos factores fueron los siguientes:

*Figura 5.4 Resultados 5ª pregunta sección trabajadora.*



*Fuente: Propia.*

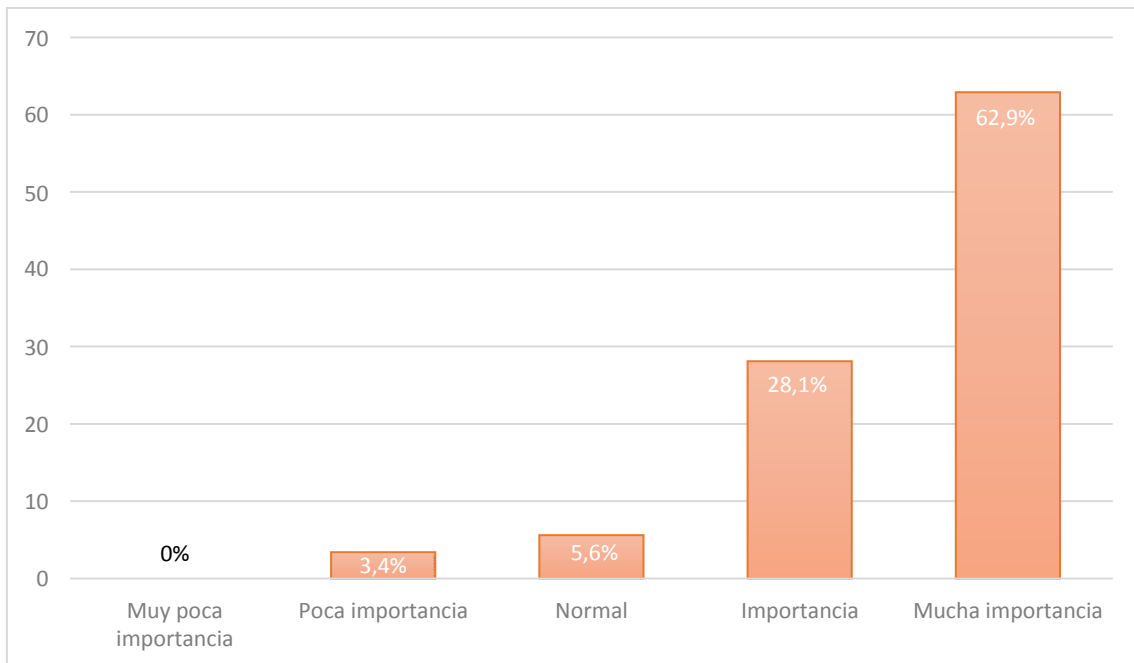
A simple vista observamos la ventaja que la formación y la conciliación laboral y personal adquieren para los encuestados frente al resto de factores; existiendo una clara victoria de la conciliación como variable con mayor número de individuos que la consideran muy importante.

A su vez, y desde el punto de vista contrario, el equilibrio entre vida personal y familiar es el factor cuya peor valoración ha sido mínima frente al resto; es decir, dicho coloquialmente, la que menos unos y más cincos ha obtenido.

Sin embargo y para poder confirmar de manera definitiva que se acepta H1 y H0 es falsa sería interesante consultar otro de los resultados de la encuesta, como por ejemplo el referente a la pregunta número ocho que cuestionaba lo siguiente: “¿Qué importancia le da a su tiempo libre o personal? (Valore del 1 al 5 siendo 1 muy poca importancia y 5 mucha importancia)”.

De nuevo las cifras recogidas por esta pregunta se han resumido en una tabla:

*Figura 5.5 Resultados 8ª pregunta sección trabajadora.*



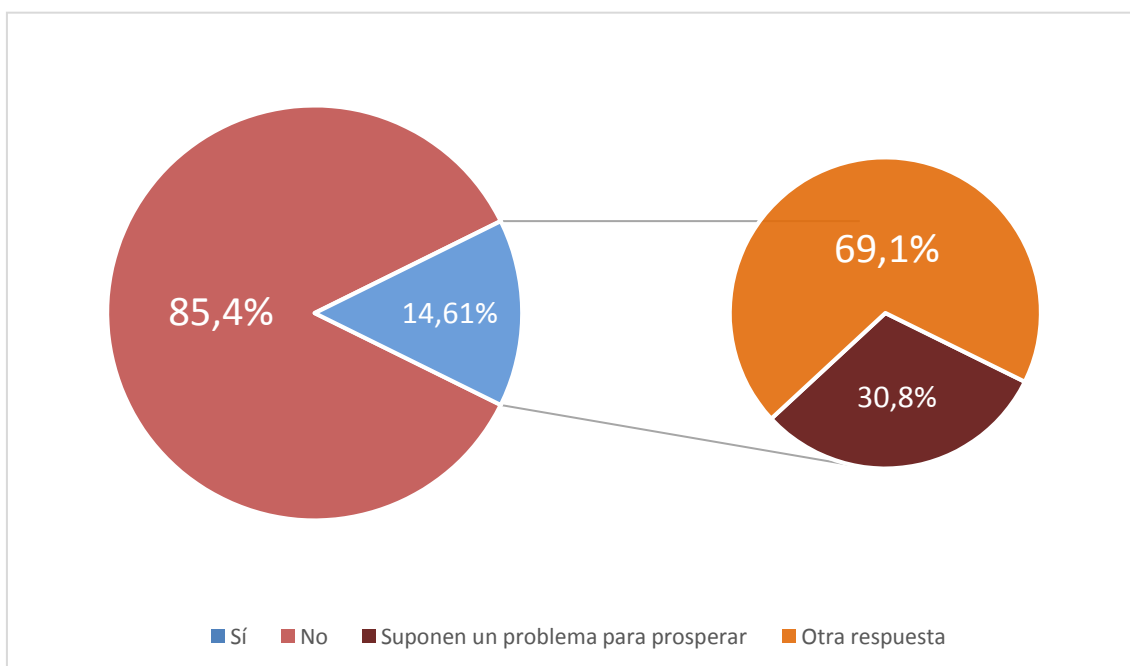
*Fuente: Propia.*

Es innegable, después de lo expuesto, que las políticas de conciliación laboral y personal generan interés en los trabajadores. Por ello mismo podríamos afirmar de manera definitiva que H0 es falsa, es decir, H0 se rechaza, y ese no es el verdadero motivo por el que alrededor de un 75% de los encuestados desconozcan las políticas de equilibrio laboral y personal que ofrece su empresa.

En lo que respecta a los verdaderos motivos, se podrían barajar varios como la comunicación interna que llevan a cabo las organizaciones para dar a conocer estas políticas entre sus empleados, las facilidades para acceder a las mismas o el apoyo directivo por parte de la alta dirección para su uso; pero el presente estudio realizado a través de la encuesta no arroja ningún dato significativo que pueda hacernos focalizar los motivos en uno solo por lo que le dedicaremos su análisis en los siguientes epígrafes. Sin embargo y por último, antes de cerrar éste, conviene resaltar otras respuestas también significativas.

En primer lugar, en lo relativo al tema familiar, se recogieron los siguientes resultados por parte de los individuos que afirmaron tener hijos y los que calificaron este hecho como impedimento para prosperar en su empresa:

Figura 5.6 Resultados 6ª y 7ª pregunta sección trabajadora.



Fuente: Propia.

Dentro del porcentaje que afirmó tener hijos en la sección de personas trabajadoras (14.6%), hasta un 30.8% lo indicó como un problema a la hora de prosperar en su puesto de trabajo; esto contrasta teniendo en cuenta que en la pregunta realizada a toda la muestra (tanto personas empleadas como personas que no) referente a los proyectos de vida y sus metas un 57.6% indicó que le gustaría formar una familia como proyecto de muy alta o alta importancia en su vida si le fuera posible.

Se reafirma con lo descrito que la compatibilidad entre la vida familiar y personal sigue siendo un problema a nivel social que aún no se ha solucionado. A pesar de que se han ido experimentando avances y cada vez más empresas se declaran a favor de la conciliación y del cuidado del equilibrio de vida de sus empleados, la realidad es que aún son muchas las personas que declaran no poder plantearse tener hijos porque la situación laboral y la inexistencia de políticas de conciliación, que no se lo permiten (Ramón, Martínez y Galván, 2018).

### 3.5. Resultados.

En conclusión, no sería atrevido afirmar con seguridad tras todos lo obtenido que la variable compromiso por parte del trabajador y la de políticas de conciliación por parte de la empresa están más que relacionadas entre sí; y una mejora, en especial en la última de ellas, genera un efecto positivo en la otra como si de un efecto dominó se tratase.

Por último, añadir unos datos que, aunque vistos ya los resultados a través de otras preguntas, invitan a la reflexión aún más honda de lo que nos acontece.

Dentro de la sección de los no trabajadores y con contestación a la pregunta número tres: "Pasados 7 años de distintas experiencias en el mercado laboral, ¿Cuál de estos factores le ayudarían a afianzarse en una empresa concreta?"



sobresale la imperante respuesta de un 79.5% de personas que concedieron el máximo valor de importancia (el 5) a la variable de conciliación con su vida personal.

Por otro lado, y retomando lo recogido en una conclusión anterior, dentro de la sección trabajadora (de la cual un 37.1% recordamos declaró no querer permanecer en su empresa a largo plazo), la gran mayoría afirmó no llevar a penas uno o dos años en su puesto de trabajo. Aunque se desconocen los motivos y probablemente sean referentes al bajo salario o el deseo de querer experimentar en distintos ámbitos dentro del mercado laboral al tratarse especialmente de gente joven y con poca experiencia, no es por ello menos digno de atención lo que sugiere este dato; observamos con él como es necesario desarrollar la idea de compromiso dentro de los empleados desde el primer momento.

Ante la pregunta número cuatro: "Indique el grado en el que siente compromiso hacia su empresa" tan solo un 4,5 % indicó que era bajo o muy bajo, algo que contrasta con el porcentaje de 37,1% que declaró no continuar en la empresa a largo plazo. Uniendo este dato a la conclusión anterior intento exponer que la sociedad y concretamente los empleados en las distintas empresas no desarrollan un sentimiento de compromiso ligado a permanencia, sino que muchos lo entendieron como el nivel de desempeño que ejercían en la empresa.

Por ello mismo, y vinculando estos dos últimos párrafos, en referencia a la variable compromiso, resultaría interesante que, desde el principio, una vez el trabajador entrase en la empresa, ésta supiese desarrollar el concepto de compromiso; de tal manera que, una vez entendido por el empleado, se procediese a conseguir lo que se concibe como verdadero compromiso o retención del talento con las políticas necesarias, como en su caso, se han demostrado, son las políticas de conciliación laboral y personal.

#### *4. El despropósito de unas políticas de conciliación no respaldadas.*

Venimos exponiendo durante todo este trabajo la importancia de las políticas de conciliación para conseguir un efecto positivo en el sentimiento de compromiso del empleado. Tras el estudio, y con lo planteado hasta ahora, es incuestionable que la relación entre ambas es clara y notable, pero supondría un despropósito pensar que la simple aplicación de las políticas implica su uso y, por tanto, su efectividad.

En primer término, puede llegar a resultar una obviedad que las políticas a aplicar han de ser de utilidad y requeridas por los empleados, puesto que, de no adecuarse a sus necesidades, el fruto sería nulo. Sin embargo, y aunque muchos de los autores ya citados en este trabajo también han tratado esta temática de las políticas ineficaces, el fenómeno que trato de resaltar en este apartado se relaciona más con el nombrado en el epígrafe anterior en referencia a la supuesta inexistencia de las políticas en las empresas de algunos encuestados: el apoyo de la alta dirección.

Thompson, Beauvais y Lyness (1999) definieron la "work-family culture" (cultura laboral-familiar o de apoyo al equilibrio entre dichas vidas) como "las suposiciones, creencias y valores compartidos sobre la medida en que una organización apoya y valora la integración del trabajo de los empleados y su vida familiar", y afirmaron que estaba formada por tres componentes: El tiempo demandado por el trabajo, que se prioriza al familiar o personal; el soporte y

sensibilidad de la alta dirección hacia las responsabilidades familiares de sus empleados; las consecuencias negativas en la carrera profesional que vienen dadas por el uso de los beneficios de esta cultura.

Es esta última a la que tratamos de dedicarle el presente epígrafe. ¿Son efectivas unas políticas no respaldadas por la alta dirección?

Volvemos ahora a uno de los problemas que planteábamos al comienzo de este trabajo. Cuando hablamos de compromiso podemos encontrar tres posibles concepciones del propio, pero como hemos ido razonando a lo largo del presente estudio, el que anhelamos o deberíamos anhelar dentro de la empresa es el ligado a un sentimiento emocional. Entendido esto, advertimos que en el momento en que el empleado concibe alarmante el beneficiarse de políticas que la propia empresa aplica, el compromiso que estamos generando en él no es afectivo.

De nada sirve por lo tanto aplicar políticas con un uso mal concebido por parte del directivo, puesto que el empleado se marchará de la empresa en tanto que alguna de la competencia le ofrezca tranquilidad y libertad para beneficiarse de la cultura laboral-familiar, sin ningún tipo de represalia. Si el individuo entiende que el uso de las políticas le perjudica en el ámbito profesional, existen dos posibilidades: Hará uso de ellas por exclusiva necesidad, generándose por ello un malestar en el individuo, que observará como los compañeros que no hacen uso de ellas prosperan en el ámbito profesional mientras él no, lo que le provocará, a largo plazo, su abandono de la empresa; cohibirse a sí mismo del uso de las propias.

Jiménez, Acevedo, Salgado y Moyano (2009) fueron otros de los autores que afirmaron que, en este segundo caso, el restringirse del uso de políticas por temor a atentar contra una trayectoria profesional afectaba negativamente al rendimiento de los trabajadores, así como a su bienestar y al desarrollo de la variable compromiso. Es decir, ante la posibilidad de que una empresa de la competencia ofrezca al empleado una oportunidad de equilibrar de manera más positiva trabajo y familia, en este segundo caso el empleado no tardará, de nuevo, en abandonar la empresa.

Es por ello que tal y como una mala defensa del uso de las ayudas para la conciliación resultaría negativo para la organización y el empleado, sería oportuno deducir que el caso contrario, una cultura y una alta dirección que las defiendan, facilitarían que dichas ayudas se convirtiesen en una práctica eficaz para el logro del compromiso (Allen, 2001).

La retención del talento supone por lo tanto también una no contradicción entre la trayectoria de futuro profesional y el equilibrio de vidas. Nosotros buscamos que el asalariado desarrolle un compromiso sentimental y afectivo; que decida permanecer en la empresa porque en ella se encuentra cómodo de tal manera que ante la posibilidad de trabajar para la competencia decida continuar en la nuestra puesto que la trayectoria profesional es tan viable como la compatibilidad entre su vida personal y laboral.

Concluimos pues que el apoyo directivo y la existencia de una “work-family culture” son tan significativos en el logro del compromiso del empleado como la aplicación de un régimen de conciliación sólido, diferencial y útil.

## 5. Conclusiones.

Como exposición, para finalizar este trabajo, sería interesante resaltar las conclusiones que hemos obtenido a partir de él.

Por un lado, conocíamos que el sentimiento de compromiso por parte del empleado es algo necesario para la organización, sin embargo, hemos sabido que el desarrollo de éste es una tarea que corresponde en gran parte a la empresa, pues el individuo, de primeras, casi siempre será partidario del compromiso en tanto que la organización no le exponga motivos para lo contrario. Para saber cómo proceder a ello, urge distinguir que tipos de compromiso son los que interesan a la empresa y cuales ha de evitar, como sería el caso del continuo.

Averiguado esto, cabría focalizarse en la conclusión primordial que hemos extraído y sobre la que ha girado el conjunto de este trabajo: las políticas de conciliación suponen un gran promotor de desarrollo del compromiso en el trabajador.

Con todo lo argumentado hemos demostrado, tanto a través de ejemplos en empresas como del estudio por medio de un muestreo aleatorio, que las políticas de conciliación son un factor clave a la hora de conseguir que el empleado decida trabajar para la empresa a largo plazo.

Es por tanto evidente que el mundo empresarial necesita un cambio en lo que respecta a la aplicación de estas políticas. El beneficio, se demuestra, no es unilateral en actuaciones como éstas que fomentan el desarrollo de una vida personal equilibrada y con menor estrés. Esto se consigue evitando que la persona se encuentre en la encrucijada de decidir si labrarse un futuro de éxito profesional o prosperar en el desarrollo de su vida personal.

Se nos olvida a veces que la organización no son sólo metas y objetivos, sino el cómo lograrlos. La persona es la base de toda empresa, pues de ella parten las ideas y el conocimiento y es en ella donde reside el talento. Un trabajador que se siente a gusto en su empresa no solo rendirá más, sino que se sentirá comprometido con ella y buscará ante todo la manera de reciprocitar esta preocupación que la empresa le demuestra por su persona.

Es común pensar que conseguir la retención del talento dependerá de la formación o el salario que se le ofrezca al empleado cuando la realidad es que, a largo plazo, el trabajador mira más allá. La organización está formada por personas y la persona no es solo materia y mecanicismo, sino que también está compuesta por una parte emocional.

La familia, sea entendida como se quiera, es la base de la sociedad y el primer punto de referencia del individuo (Chacón, 2008); por eso, cuando la empresa muestra preocupación por la misma, el trabajador se siente querido y dispuesto al desarrollo de un compromiso afectivo.

Concluimos, por tanto, que la conciliación laboral y personal es una muestra por parte de la empresa de estar comprometido con el bienestar del empleado. Apostar por una trayectoria profesional que brinde satisfacción al trabajador compatible con la cuna de su formación como persona es, sin duda, la mejor herramienta para lograr su permanencia y poder desarrollar la retención de su conocimiento y su talento. Esto supone, también y por tanto un respaldo de la alta dirección hacia las citadas políticas.

Richard Branson, importante hombre de negocios que ha logrado a día de hoy mucho éxito en su trayectoria profesional, decía en una entrevista lo siguiente sobre cómo manejar el capital humano en la empresa: «Entrena a la gente lo

suficientemente bien como para que se pueda ir, pero trátala lo suficientemente bien como para que quiera quedarse».

Tratar al trabajador lo suficientemente bien implica tener en cuenta que es una persona humana dentro de cuyas necesidades están las de seguridad y reconocimiento, ambas necesitando ser cubiertas para llegar a las de autorrealización, según la pirámide de Maslow, donde encontraremos, dentro de la moralidad, la lealtad y el compromiso.

## ANEXO I

Las preguntas dirigidas al 49,7% que no trabajaba han sido las siguientes:

1. ¿Cuál de estas variables priorizaría a la hora de elección de la empresa para la que trabaja? (Elija 3): La remuneración económica, las tareas requeridas para el trabajo, la facilidad para ajustar su horario a su vida personal, la trayectoria de éxito profesional que le brinde la empresa, conocer a alguno de los empleados, la formación o sentirse identificado con la cultura de la empresa.
2. En el caso de trabajar en un futuro reciente, ¿le gustaría permanecer en su empresa por más de 5 años?
3. Pasados 7 años de distintas experiencias en el mercado laboral, ¿Cuál de estos factores le ayudarían a afianzarse en una empresa concreta?: La remuneración económica, la conciliación con mi vida personal, la posibilidad de viajar y conocer mundo que me brinde la empresa o la trayectoria de éxito profesional que me brinde mi empresa.

Por otro lado, las dirigidas al 50.3% restante, que declaró trabajar, fueron las siguientes:

0. ¿Cuántos años lleva en su puesto de trabajo?
1. ¿Le gustaría permanecer en su empresa actual por más de 5 años?
2. ¿Qué imagen tiene de su empresa? (Valore del 1 al 5 siendo 1 muy mala y 5 muy buena).
3. Indique el grado en el que siente compromiso por su empresa.
4. Ordene el grado en el que estos factores le hacen sentir que su empresa le valora, siendo 1 el que menos se lo hace sentir y 5 el que más: La remuneración económica que me ofrecen, la importancia que le dan a mi equilibrio de vida laboral y personal, los proyectos internacionales que me ofrecen, la formación que me ofrecen o las vacaciones.
5. ¿Tiene hijos?
6. ¿Suponen sus hijos un problema a la hora de prosperar en su empresa?
7. ¿Qué importancia le da a su tiempo libre o personal? (Valore del 1 al 5 siendo 1 muy poca importancia y 5 mucha importancia).
8. ¿Cuál de estos factores en el caso de empeorar le haría replantearse cambiar de empresa? (Elija 2): Bajada de salario, cambio en la cultura empresarial, ascenso de las horas de trabajo o ambiente laboral.
9. ¿Qué políticas de conciliación personal-laboral ofrece su empresa?

## BIBLIOGRAFÍA

Allen, N., y Meyer, J. (1991). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.

Allen, T. (2001). "Family-Supportive Work Environments: The role of organizational perceptions", *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp. 414-435.

Barómetro de conciliación (2012) Barómetro de Conciliación Edenred-IESE 2012 (Último acceso: 06/07/2018).

Carvajal, R. (2018, 18 de junio). "La lealtad, una virtud que las empresas se esfuerzan en lograr", en *La Razón*.

Chacón, F. (2008, 16 de abril). "Reflexiones sobre la familia a partir de la explicación histórica de la organización social actual", en *Palabra* (Publicado: 2008, 18 de junio).

CIS: Centro de Investigaciones Sociológicas (2018, mayo) *Barómetro mayo 2018, Estudio nº 3213* [http://www.cis.es/cis/export/sites/default/Archivos/Marginales/3200\\_3219/3213/es3213mar.pdf](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/Archivos/Marginales/3200_3219/3213/es3213mar.pdf) (Último acceso: 28/07/2018).

Europapress (2018, 10 de marzo). "¿Cuánto tiempo dedicas al día a ti mismo?". En *Chance*. <http://www.europapress.es/chance/belleza/noticia-cuanto-tiempo-dedicas-dia-ti-mismo-20180310162949.html> (Último acceso 05/07/2018).

Fortune (2017:1) "100 best companies to work for". © <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2017> (Último acceso: 09/07/2018).

Fortune (2017:2) "Best workplaces for working parents 2017". <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/parents/2017> (Último acceso: 09/07/2018).

Hernández, C. (2017, junio). "Educación femenina en el siglo XVIII". Máster universitario en Historia de la monarquía hispánica, Facultad de Geografía e Historia, Universidad Complutense de Madrid, curso 2016-2017.

Human Resources MBA (2013) "The World's 30 Most Innovative Corporate Human Resources Departments" <https://www.humanresourcesmba.net/worlds-30-innovative-corporate-human-resources-departments/> (Último acceso: 08/07/2018).

Instituto Nacional de Estadística (INE) <http://www.ine.es/>.

Jiménez, A. E., Acevedo, D., Salgado, A. L., Moyano, E. (2009, Diciembre) "Cultura trabajo-familia y compromiso organizacional en empresa de servicios", <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=287122129013>. (Último acceso al artículo 04/07/2018)

Jiménez, J. A. y Aldeanueva, I. (2016). *Dirección estratégica internacional*, 1ª ed., Editorial Pirámide, Anaya, 3, pp. 142.

León, P. (2014, 26 de diciembre) "La felicidad de trabajar de ocho a tres", en *El País*.

López, M. A. y Grandío, A. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas: algunas reflexiones y experiencias*, 1ª ed., Editorial Gesbiblo S. L., Netbiblo.

Maestro, R. (2017, 9 de octubre) "La adopción monoparental lucha por abrirse paso" <http://masola.org/adopcion-monoparental/> (Último acceso: 09/07/2018).

Miller, P. (1987). “*Strategic industrial relations and human resource management – distinction, definition and recognition*”, Department of Industrial Management, University of Newcastle. Extraído de Wiley on line library <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00450.x> . (Último acceso 06/07/2018).

Pardo, Ó. F. (2010, 8 de octubre): “*Taylor y Fayol: La vigencia de los principios clásicos*”, <http://oskarpardoramos.blogspot.com/2010/10/taylor-y-fayolla-vigencia-de-los.html> . (Último acceso 03/07/2018).

Ramón, M., Martínez, C. y Galván, A. (2018, 19 de julio): ver “*La brecha de género en el mercado laboral*”, Antena 3 Noticias, economía [http://www.antena3.com/noticias/economia/la-brecha-de-genero-en-el-mercado-laboral\\_201807165b4cb1630cf2220304ef4063.html](http://www.antena3.com/noticias/economia/la-brecha-de-genero-en-el-mercado-laboral_201807165b4cb1630cf2220304ef4063.html) (Último acceso 21/07/2018).

Real Academia de la Lengua Española, *Diccionario de la Lengua Española* (Última actualización: 2017)

Rodríguez, V. y Hernández, E. A., (2018, 3 de julio). “*La economía emocional, un incentivo laboral cada vez más en auge*”, en *El Economista* <http://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/9248275/07/18/La-economia-emocional-un-incentivo-laboral-cada-vez-mas-en-auge.html> (Último acceso 09/07/2018).

RRHH Digital (2018, 5 de julio) “*Aumentan las medidas de conciliación en las empresas*”, <http://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias9248275/07/18/La-economia-emocional-un-incentivo-laboral-cada-vez-mas-en-auge.html> (Último acceso: 07/07/2018).

Ruiz de Alba, J. L. (2013), “*El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno*”, Departamento de economía y administración de empresas, Universidad de Málaga, en *Revista de estudios empresariales*, 1, pp. 67-86.

Sánchez-Vidal, M. E., Cegarra-Leiva, D., Cegarra-Navarro, J. G., (2011) “*¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?*” *Universia Business Review*, Universidad politécnica de Cartagena, Murcia.

Steelcase Global Report (2015) <https://www.red-thread.com/wp-content/uploads/sites/779/2016/05/2016-Engagement-Report.pdf> (acceso último 06/07/2018).

Taylor, F. W. (1911) *The Principles of Scientific Management*, Escuela de ciencias políticas y administrativas, Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., y Lyness, K. S. (1999) “*When Work-Family Benefits Are Not Enough: The influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict*”, *Journal of Vocational Behavior* 54, pp. 392-415.

Workplace (2017). *100: Ranking the World's Top Companies for HR*.

Recibido el 28 de Agosto de 2018. Aceptado el 9 de septiembre de 2018
---