

Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas. ¿Mito o realidad?

Work-life balance in spanish companies. Mith or reality?

14



Susana Pasamar¹
Departamento de Dirección de Empresas. Universidad Pablo de Olavide
✉
spasrey@upo.es



Ramón Valle
Departamento de Dirección de Empresas. Universidad Pablo de Olavide
✉
rvalcab@upo.es

I. INTRODUCCIÓN

La importancia de la conciliación de la vida profesional y personal de los trabajadores se ha incrementado gracias a cambios sociales como la incorporación de la mujer al mercado laboral, el aumento de la esperanza de vida, la mayor implicación del varón en el ámbito familiar o la variedad de los modelos de familia.

La literatura académica ha estudiado los antecedentes del conflicto trabajo-familia (Kinnunen & Mauno, 1998), los efectos de la presencia de este conflicto (Netemeyer *et al.*, 2004) y algunos factores que podrían explicar un mayor grado de implicación de las empresas en materia de conciliación (Poelmans *et al.*, 2003). Además, existen investigaciones que han acreditado la existencia de claros beneficios derivados de la implantación de programas de conciliación (Higgins *et al.*, 2000). Sin embargo, y pese a ello, la efectiva adopción y extensión de este tipo de medidas es muy baja y en la mayoría de los casos las empresas se limitan al cumplimiento de la legislación vigente. En este sentido, este trabajo se plantea como primer objetivo mostrar el comportamiento de las empresas analizadas en cuanto a la extensión de la oferta que realizan de medidas de conciliación así como el uso que de ellas hacen los empleados.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo muestra la posición ante la conciliación de la vida profesional y personal de empresas españolas pertenecientes a dos sectores de actividad: alimentación-bebidas e informática. El análisis pone de manifiesto que las empresas realizan una baja oferta de medidas de conciliación y un aún menor uso por parte de los trabajadores. Se presenta la valoración que efectúan las empresas de las consecuencias positivas y negativas derivadas de la conciliación, así como la existencia de fuerzas institucionales externas como detonantes y explicativas de la difusión de estas medidas. El sector de actividad resulta una variable relevante, siendo las empresas informáticas las más implicadas en la conciliación de la vida profesional y personal de sus trabajadores.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper shows Spanish companies' position about work-life balance, considering two industries: food&drinks and information technology. The offer of work-life benefits is not very extended, and its use by workers is still lower. The positive and negative consequences of the benefits and the existence of institutional pressures over employers to achieve work-life balance are also considered. The sector the organization is in results relevant, and IT companies are more involved with work-life balance.

La importancia de la conciliación de la vida profesional y personal de los trabajadores se ha incrementado gracias a cambios sociales

Un segundo aspecto que pone de manifiesto este estudio es en qué medida las respuestas de las empresas en cuanto a la adopción o no de las prácticas de conciliación se explican a través de presiones externas. Para realizar este análisis tomamos como referencia la teoría institucional. Este marco teórico ha sido utilizado para explicar decisiones empresariales en busca de legitimidad y la obtención de recursos que aseguren la supervivencia (Tolbert & Zucker, 1996; DiMaggio & Powell, 1983). El estudio de las presiones institucionales para el fomento de la conciliación es una novedad, en tanto que los trabajos anteriores que se enmarcaban en esta teoría presuponían la existencia de dichas presiones y se centraban en la respuesta de las empresas (Goodstein, 1994; Ingram & Simons, 1995). El trabajo de Barringer *et al.* (1998) planteaba un modelo teórico en el que la difusión de prácticas de conciliación se analizaba como un proceso institucional que se originaba por la existencia de presiones coercitivas, miméticas y normativas, pero no encontramos trabajos empíricos que hayan testado el modelo. En el contexto español incluso se había despreciado la existencia de presiones institucionales relevantes al hallarse en una fase de difusión muy incipiente (Poelmans *et al.*, 2003). Un tercer aspecto a señalar es la contribución que se realiza a la literatura sobre conciliación, al mostrar comportamientos de empresas pertenecientes a un contexto distinto al anglosajón, en el que las diferencias legislativas, socioculturales, económicas o políticas son manifiestas (Poelmans *et al.*, 2005). Por último destacar que este trabajo recoge además la valoración de las consecuencias positivas y negativas derivadas de la implantación de estas medidas y, en definitiva, si las empresas consideran relevante el que sus trabajadores mantengan el equilibrio entre el plano profesional y el personal. Para desarrollar este estudio abordamos, tras esta introducción, la descripción de los sectores de actividad analizados, que nos servirá como vehículo para posteriormente mostrar las medidas de conciliación ofertadas por las empresas, distinguiéndolas de las que efectivamente son utilizadas por los trabajadores. En el apartado tercero se exponen los efectos de las presiones coercitivas, miméticas y normativas en el fomento de la conciliación. La percepción de consecuencias positivas y negativas de la conciliación se presenta en el cuarto apartado. El trabajo concluye con la discusión de los resultados de este estudio y las principales conclusiones obtenidas en el mismo.

2. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

La literatura apunta al sector como una variable explicativa de las diferencias en cuanto al grado de implicación de las empresas en la conciliación de la vida profesional y personal de sus trabajadores (Arthur, 2003). Factores como el grado de formación exigida a los trabajadores, el coste de su capacitación en la empresa o el porcentaje de trabajadoras podrían explicar diferencias sectoriales en la adopción de medidas de conciliación (Morgan & Milliken, 1992). Por ello decidimos considerar estos aspectos y analizar empresas pertenecientes a sectores de actividad distintos tales como los de informática y elaboración de productos alimenticios y bebidas, los cuales habían sido ya utilizados en trabajos previos. Para la identificación de las empresas pertenecientes a cada sector utilizamos la base de datos Duns 50.000. Las empresas dedicadas a actividades informáticas tendrían mayores niveles de responsabilidad en materia de conciliación según estudios anteriores (Chinchilla *et al.*, 2007). El conocimiento de cada trabajador sería la principal fuente de recursos en las empresas informáticas, lo que llevaría a proporcionarles autonomía en el desarrollo de su trabajo, gracias también al uso de nuevas tecnologías (Kvande, 2009).

Aunque en nuestro estudio los datos se presentan agregados por razones de claridad, en la exposición haremos referencia a las diferencias sectoriales más relevantes obtenidas en cada apartado. Consideramos únicamente empresas españolas con más de 50 trabajadores y que mantuviesen la actividad en el momento de la recogida de datos (septiembre 2008-enero 2009). Con estos dos criterios obtuvimos una población total de 993 empresas. Para lograr una tasa de respuesta adecuada se contactó telefónicamente con todas las empresas de la muestra para explicar el objetivo de la investigación. Fruto de ello 146 empresas colaboraron en este estudio, lo que supone una tasa del 14,7%. La muestra final recogía a 86 compañías dedicadas a la industria de alimentación-bebidas y 60 empresas informáticas. Esta tasa de respuesta es considerada aceptable, en línea con trabajos anteriores (Agle *et al.*, 1999). Previo al análisis de los datos se comprobó que no existían diferencias estadísticas significativas entre las empresas que participaron en el estudio y las que no lo hicieron, descartando el sesgo de no respuesta.

El cuestionario se elaboró siguiendo las recomendaciones de Dillman (2000). Fue revisado por diez expertos universitarios y fi-

PALABRAS CLAVE

Conciliación de la vida profesional-personal, presiones institucionales

KEY WORDS

Work-life balance, institutional pressures

nalmente testado por diez directores de Recursos Humanos. El cuestionario se dirigió a los responsables de Recursos Humanos de las empresas seleccionadas, en tanto estimamos que eran los más adecuados para observar las variables analizadas y tenían el conocimiento necesario para ello. Los responsables de Recursos Humanos no siempre se correspondían con los Directores de dicha área ya que en empresas pequeñas no existe esa figura. Los diferentes instrumentos de medida propuestos fueron evaluados para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados proporcionados, utilizando para ello análisis factoriales exploratorios y confirmatorios.

Del total de empresas que componen la muestra el 22,6 % reconoce no ofrecer medidas de conciliación a sus trabajadores. Del resto sólo el 26% cuenta con un convenio colectivo que amplíe las medidas de conciliación recogidas en la ley, lo que es congruente con estudios anteriores que destacan la tarea pendiente de los sindicatos en materia de conciliación como paso previo para acceder a la igualdad (Matus *et al.*, 2007). En ese sentido cabe destacar el escaso papel de los sindicatos en la implantación de medidas de conciliación en las empresas de la muestra, que en la mayor parte de los casos surgen tras las demandas de los propios trabajadores o a iniciativa de los responsables de Recursos Humanos, como se observa en el **Gráfico 1**.

18

Gráfico 1. Origen de la iniciativa de conciliación en las empresas



Por otra parte, más de la mitad de las empresas con más de 250 trabajadores reconocen no haber elaborado un Plan de Igualdad a

pesar de la obligación recogida en la Ley de 22 de marzo de 2007 para la Igualdad efectiva entre hombres y mujeres.

3. MEDIDAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL ¿QUÉ MEDIDAS OFRECEN LAS EMPRESAS Y CUÁLES USAN LOS TRABAJADORES?

Las medidas de conciliación que han servido como referente en este trabajo son las recogidas en la Guía de Buenas prácticas de la empresa flexible, elaborada para la Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad Autónoma de Madrid. Con esta base, construimos nuestro propio listado de 28 medidas agrupadas en cuatro categorías: políticas de servicios de apoyo al empleado, flexibilidad en el tiempo, flexibilidad en el espacio y excedencias o permisos de larga duración, en línea con estudios previos. Para cada una de las medidas contempladas en cada categoría se requería al encuestado no solo el grado de oferta a los empleados sino también su uso real por parte de los trabajadores lo que supone, como ya se ha señalado, una novedad frente a estudios anteriores.

Un primer aspecto que reflejan los datos y es necesario señalar es la mayor oferta de medidas en las empresas informáticas, en línea con investigaciones previas (Kvande, 2005). En las empresas informáticas están presentes medidas como el teletrabajo, que prácticamente no se contemplan en las compañías dedicadas a la industria de la alimentación y bebidas. Tal y como muestra el **Gráfico 2**, las medidas más relevantes por su presencia en el conjunto de la muestra son: posibilidad de abandono del lugar de trabajo por emergencia familiar más allá de los límites legales (52,1 % de empresas de la muestra) y el seguro de accidentes (28,8 %).

Por el contrario, tal y como se recoge en el **Gráfico 3**, las medidas menos ofrecidas por las empresas son los periodos de descanso profesional con mantenimiento de parte del sueldo (2,7% de empresas de la muestra) y, guarderías en el lugar de trabajo (3,4%). Estas medidas al representar un alto coste sólo están presentes en empresas de gran tamaño.

Si bien es relevante conocer la oferta que realizan las empresas, no lo es menos saber el uso que de ellas se hace. La mera oferta de medidas de conciliación no supone su uso por parte de los trabajadores. Las empresas pueden limitarse a la oferta formal de programas de conciliación que no son respaldados por la dirección y que en la práctica no son utilizados por los trabajadores (Thompson *et al.*, 1999).



Gráfico 2. Medidas de conciliación más ofertadas

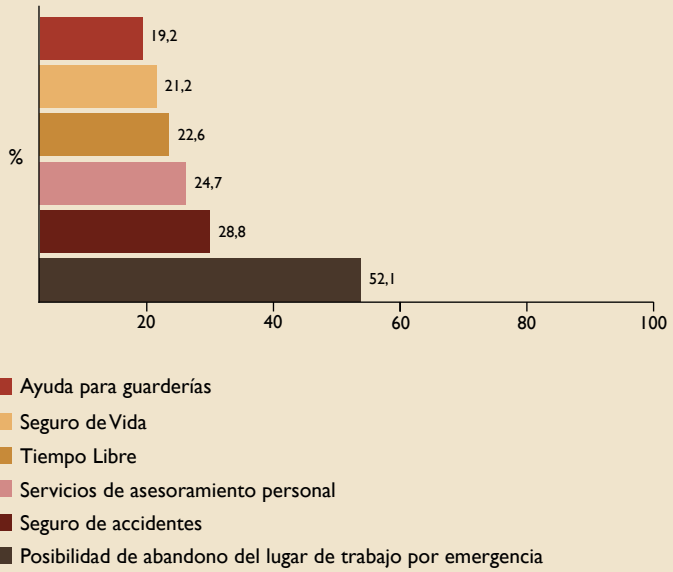
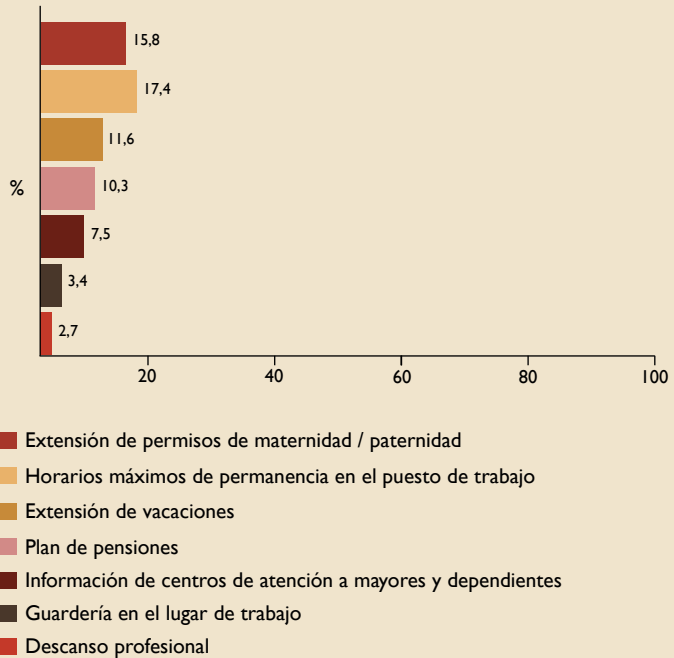


Gráfico 3. Medidas de conciliación menos ofertadas



Curiosamente casi dos terceras partes de los encuestados consideran que los directivos de sus empresas no son ejemplo de conciliación, lo que de alguna manera puede transmitir un mensaje de que el disfrute de estas medidas es incompatible con ascensos o promociones. El uso de prácticas de conciliación puede ser inhibido por la existencia de supervisores poco colaboradores y por el miedo a consecuencias negativas para la carrera profesional de los trabajadores (Breugh & Frye, 2008).

Es interesante destacar que la concesión o disfrute de las medidas de conciliación no es automática ya que el 58,9% de las empresas de la muestra estudia cada caso concreto y en el 67,1% se requiere la aprobación del responsable de área/departamento, dejando un amplio margen a la discrecionalidad. Estos datos son coherentes con la idea de que el esfuerzo de la organización para adoptar, diseñar e implantar políticas de conciliación convergen en una decisión única y discrecional de los supervisores de los trabajadores que pretenden acceder al disfrute de las medidas (Poelmans & Beham, 2008).

Los porcentajes relativos al uso de medidas se presentan considerando únicamente las empresas que las ofrecen y el colectivo de trabajadores para el que están accesibles. Es llamativo el bajo porcentaje de uso de la mayoría de las medidas analizadas. Este dato, sumado a la escasa oferta de medidas previamente comentada, plantea un escenario en el que la conciliación aún no está tan presente como sí parece estarlo en otros contextos internacionales.

Las medidas más disfrutadas por los trabajadores se muestran en el **Gráfico 4**. Es llamativo que las más utilizadas son medidas de uso puntual, por tratarse de circunstancias muy concretas y aisladas en el tiempo como el momento del nacimiento de un hijo en el caso de los permisos de paternidad (82,11%) o bien medidas generales de apoyo al empleado, pero no propiamente medidas de conciliación en sentido estricto, como es el caso de los seguros de accidentes (84,31%). De nuevo en las empresas informáticas se usan más las medidas de conciliación. Además están más presentes medidas como el teletrabajo, que se ajustan mejor a la estructura y forma de trabajo de este tipo de empresas.

Las políticas menos usadas por los trabajadores, tal y como recoge el **Gráfico 5**, son la extensión del tiempo de vacaciones a cambio de sueldo (12,5%) y el descanso profesional con mantenimiento de parte del sueldo (33,3%). Probablemente la razón para las bajas tasas de uso de las extensiones de excedencias y vacaciones es su alto

coste para los empleados, pues tienen que renunciar en la mayoría de los casos a proporciones altas de su retribución.

Gráfico 4. Medidas de conciliación más utilizadas

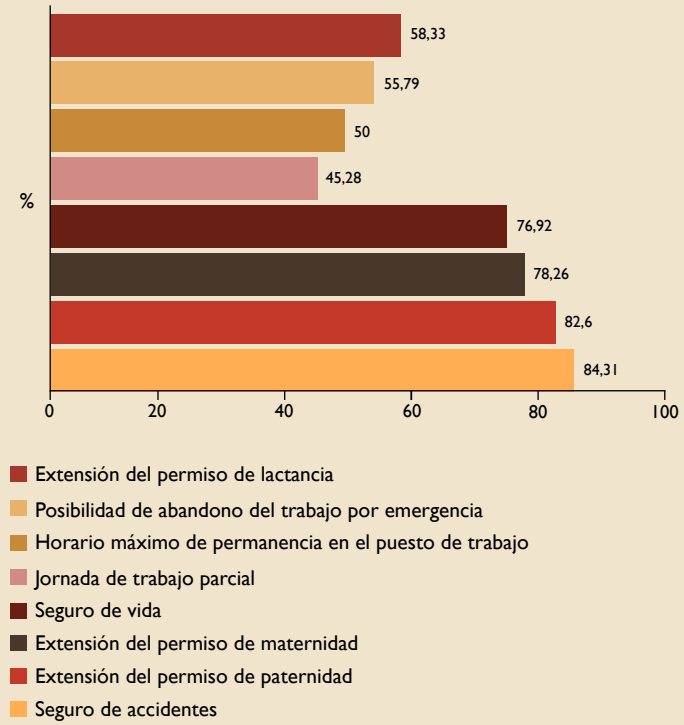
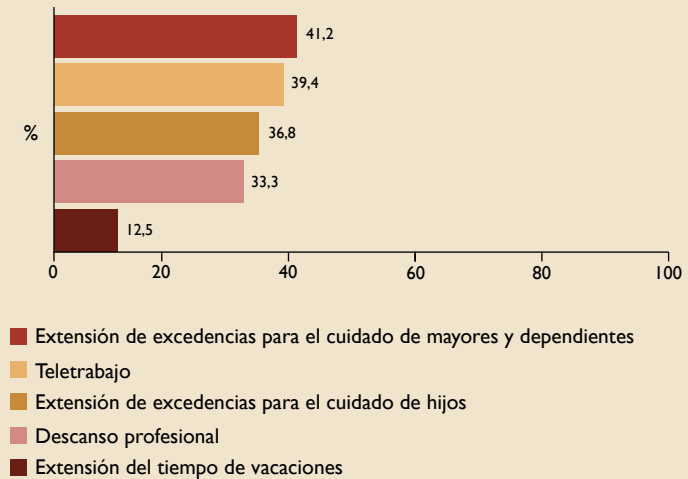


Gráfico 5. Medidas de conciliación menos utilizadas



4. PRESIONES EXTERNAS PARA LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL DE LOS TRABAJADORES

La generalización de prácticas de conciliación de la vida profesional y familiar en las empresas podríamos analizarla desde la perspectiva de un proceso institucional. La existencia de un entorno institucional favorable a la conciliación de la vida profesional y personal se concretaría en la presencia de un marco regulador propicio, una actitud y un esquema mental conveniente, así como un pensamiento social que fomente el esfuerzo de las empresas para lograr la conciliación de la vida profesional y personal de sus trabajadores.

De este modo podemos recurrir a la clasificación de DiMaggio y Powell (1983) de mecanismos de cambio para estudiar si las organizaciones perciben presiones institucionales coercitivas, miméticas y normativas que puedan animarles a favorecer o no la conciliación de la vida profesional y personal de sus trabajadores. La medición de cada una de ellas se realiza mediante el uso de las escalas propuestas por Kostova y Roth (2002), adaptadas y completada por ítems utilizados por Teo *et al.* (2003). Estas escalas fueron verificadas mediante análisis factoriales exploratorios y confirmatorios que nos confirmaron su validez y fiabilidad. En todos los casos estas presiones han resultado más relevantes para las empresas informáticas que para las dedicadas al sector de la alimentación y bebidas.

• Presión coercitiva

Las presiones coercitivas son ejercidas sobre las organizaciones por otras de las que son dependientes. Las presiones coercitivas para la conciliación de la vida profesional y familiar tienen su origen básicamente en la acción del estado mediante la promulgación de leyes, aunque en el caso de empresas multinacionales también habría que considerar las imposiciones que la empresa matriz pueda ejercer sobre las filiales.

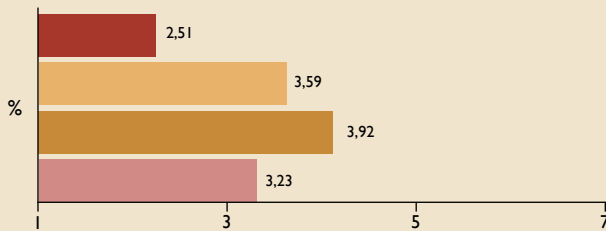
La normativa vigente en materia de conciliación tiene en el caso español un triple origen dado que además de la legislación estatal y la autonómica es necesario considerar las directivas establecidas por la Unión Europea. Se ha recorrido un largo camino desde la Constitución de 1978 hasta la Ley Orgánica de 22 de marzo de 2007, pero no obstante todavía hay estudios que no son muy optimistas. Nos encontramos con algunos casos en los que el cumplimiento de la ley no siempre es riguroso, a pesar de que la legislación española es una legislación de mínimos (Matus *et al.*, 2007).



La existencia de legislación puede ser una condición necesaria aunque no suficiente, ya que es preciso considerar también como es percibida la norma. Se ha detectado desconocimiento de la legislación vigente, la percepción de falta de responsabilidad de las empresas en materia de conciliación o, como señala Poelmans (2001), indiferencia ante este tema de profesionales cortos de miras.

Un aspecto que destaca de la información obtenida en nuestro estudio es la baja consideración de los mecanismos de supervisión del cumplimiento de la normativa vigente. Es llamativo que todos los ítems de este bloque obtienen puntuaciones medias inferiores al valor central de la escala (4), lo que nos muestra que la fuerza del marco regulador de la conciliación no se percibe en las empresas, como se observa en el **Gráfico 6**.

Gráfico 6. Presiones coercitivas



- Hay un gran número de organismos supervisores en el país para vigilar e imponer la conciliación
- Hay leyes para proteger a los trabajadores del incumplimiento por parte de la empresa de la normativa de conciliación
- Las leyes y reglas de conciliación se hacen cumplir estrictamente en la empresa
- La ley recoge todos los aspectos necesarios de la conciliación

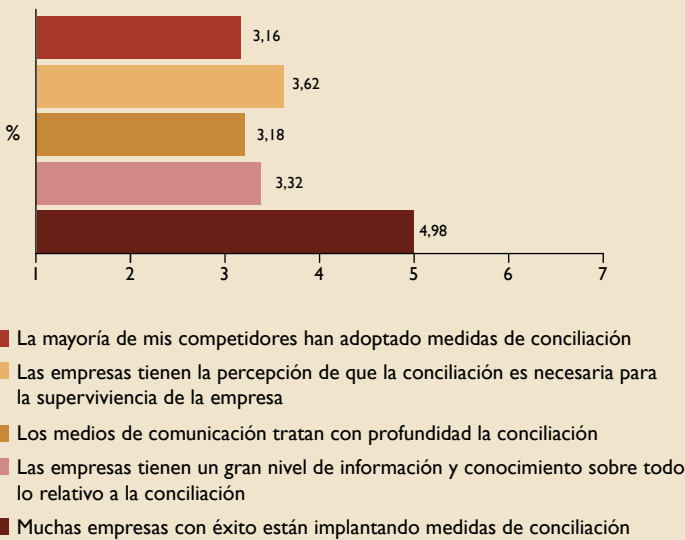
• Presión mimética

Otra dimensión institucional a tener en cuenta para explicar el comportamiento de las empresas en materia de conciliación es el efecto de las presiones miméticas y, en consecuencia, de la imitación. Según Teo *et al.* (2003) estas presiones se manifiestan de un modo doble: por un lado por la prevalencia de una práctica en un determinado sector y, por otro, por la percepción de éxito de la organización

que ha adoptado dicha práctica en ese sector.

Si suficientes organizaciones similares actúan de un determinado modo de forma que ese particular curso de acción se legitima, otras organizaciones harán lo mismo para evitar el ser percibidas como menos innovadoras o responsables (Goodstein, 1994). De esta forma, una vez que en un determinado sector un número amplio de organizaciones favorecen la conciliación de la vida profesional y personal, la presión sobre el resto de organizaciones se verá incrementada. Para una empresa debe ser relevante comprobar que una compañía de su sector está llevando a cabo medidas de conciliación, para después adoptarlas de una forma semejante sobre todo si se considera que esa compañía ha conseguido un mayor éxito.

Gráfico 7. Presiones miméticas



Tal y como se señala en el **Gráfico 7**, aunque la mayoría de los encuestados considera que muchas empresas con éxito están implantando medidas de conciliación (4,98), no son los competidores directos los que han tomado esa decisión (3,16). Esto podría limitar el peso de la presión mimética. Así, la decisión final de adoptar medidas dependería de la percepción del número de competidores que han adoptado ya esa práctica.

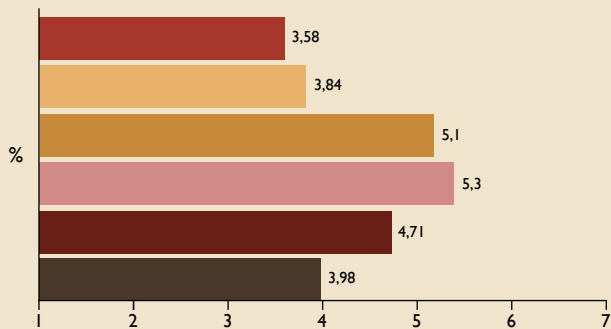
• **Presión normativa**

Finalmente, además de un entorno legislativo favorable a la conciliación y de la existencia de competidores que hayan tomado ya iniciativas en ese sentido, es necesario analizar si desde las empresas se percibe que la conciliación de la vida profesional y personal es un valor esencial compartido por la sociedad. Hay que tener en cuenta si la empresa percibe que la sociedad le hace responsable de esta materia y espera de ella un papel activo.

Esta presión se relaciona con el pilar normativo de las instituciones (Scott, 2001), el cual establece obligaciones sociales que determinan los comportamientos esperados de las organizaciones. Los decisores de las organizaciones están atentos a las normas, estándares y soluciones institucionalizados en sus ámbitos de negocios y círculos profesionales. En el contexto español la importancia de las asociaciones profesionales es diferente al norteamericano, si bien es cierto que en los últimos años se está favoreciendo la existencia de este tipo de instituciones, ya sean formativas, sectoriales...

26

Gráfico 8. Presiones normativas



- La empresa facilitaría la conciliación de sus trabajadores aunque no le fuese requerido
- La empresa hace todo lo que puede por la conciliación
- La sociedad da mucha importancia a la conciliación
- La sociedad espera que las empresas favorezcan la conciliación
- La implantación de medidas de conciliación es una obligación moral de las empresas
- La conciliación es un valor esencial para nuestra empresa

Las conexiones institucionales se convierten así en vehículo para la expansión de modas de gestión o medidas novedosas como podrían ser las que fomentaran el equilibrio de la vida profesional y personal de los trabajadores. La conciliación se consideraría y aceptaría en determinados círculos empresariales al ofrecer nuevas oportunidades en la gestión de personal (Gibert *et al*, 2007).

Como se recoge en el **Gráfico 8**, aunque las empresas de nuestra muestra son conscientes del papel activo que la sociedad espera de ellas en materia de conciliación (5,3) y reconocen sentir cierta obligación moral, sólo están dispuestas a facilitar efectivamente la conciliación de sus trabajadores cuando le es requerido.

5. CONSECUENCIAS DERIVADAS DE LA IMPLANTACIÓN DE MEDIDAS DE CONCILIACIÓN

La literatura académica ha constatado la existencia de consecuencias positivas derivadas de la implantación de medidas de conciliación, tanto para el propio trabajador y su familia como a nivel organizativo (Eaton 2003). ¿Pero cómo perciben los directivos estos resultados de la conciliación?

El **Gráfico 9** muestra que los posibles beneficios derivados de la conciliación son altamente considerados, destacando la puntuación obtenida por la mejora de la satisfacción de los trabajadores (6,10), seguida de la mejora de la salud psíquica de los empleados (5,83). El beneficio menos valorado es el aumento de la productividad de los trabajadores (4,94), que no obstante obtiene puntuaciones por encima de la media, teniendo en cuenta que la escala Likert utilizada era de 7 puntos (1 totalmente en desacuerdo, 7 totalmente de acuerdo).

Por otra parte, parece relevante considerar también los costes percibidos por las organizaciones al enfrentarse a la implantación de medidas de conciliación de la vida profesional y personal. Algunos autores destacan que a pesar de su innegable necesidad, la conciliación laboral-familiar se encuentra en un clima adverso en el ámbito sociolaboral e incluso de cierta “hostilidad” por parte de los agentes sociales. Esta situación se manifiesta en la resistencia por parte de los empleadores a poner en práctica medidas efectivas de conciliación, sobre todo por considerar los efectos colaterales que podrían derivarse y el incremento de costes que puede suponer (Matus *et al.*, 2007).

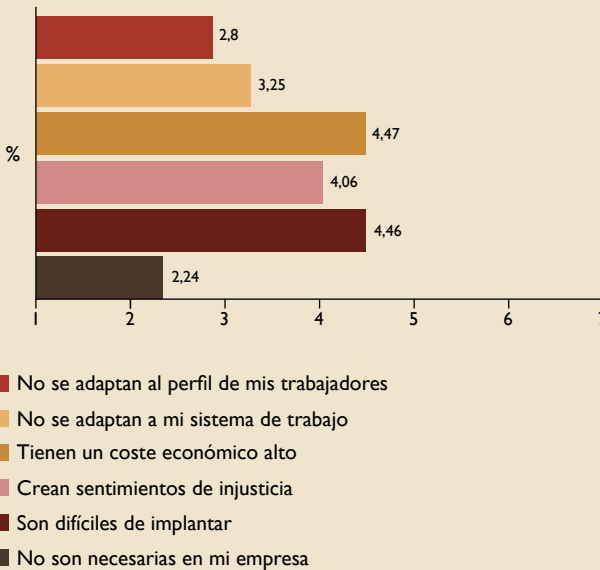




El **Gráfico 10** muestra las percepciones de los encuestados sobre los resultados organizativos negativos derivados de la conciliación de la vida profesional y personal. Destaca el alto coste de estos programas (4,46) así como la dificultad de su implantación (4,47). Sin embargo, en la mayoría de los casos se consideran necesarias y que no representan graves problemas de adaptación al sistema de trabajo o al perfil de los trabajadores.

Curiosamente y aunque la mayoría de los encuestados perciben un alto coste económico de las medidas de conciliación posteriormente admiten no conocer con claridad los ingresos y costes económicos derivados de la implantación de estas medidas.

Gráfico 10. Resultados negativos de la conciliación



6. CONCLUSIONES, COMENTARIOS FINALES Y APLICACIONES

Según los resultados obtenidos en la investigación realizada, el acceso a una efectiva conciliación de la vida profesional y personal de los trabajadores en el contexto español parece aún lejano. La oferta de medidas de conciliación en las empresas analizadas es baja, pero aún lo es más su utilización por parte de los trabajadores, siendo ello las dos primeras evidencias importantes que se ponen de manifiesto en el trabajo. En ese sentido, Bretherton (2008) plantea la conveniencia de ofrecer un número reducido de medidas de conciliación pero ajustadas a las características y necesidades de los trabajadores.

Un tercer aspecto a señalar es que la consideración de la conciliación como una práctica costosa y sin claros efectos sobre la productividad puede frenar su extensión. Las empresas estarían renunciando así a beneficiar a sus trabajadores, pero también a resultados positivos para la organización en su conjunto. Es importante extender entre empresarios y directivos un mensaje positivo relacionado con la conciliación y todos los beneficios que de ellas se derivan, tanto para los trabajadores como para la organización en su conjunto.

En cuarto lugar las empresas que responden a las presiones del entorno y desarrollan unas políticas favorables a la conciliación conseguirán así alinearse con las expectativas sociales. De este modo lograrán legitimidad, apoyo social y mejoras en su imagen. Aquellas empresas que sean capaces de adelantarse a sus competidores favoreciendo la conciliación de la vida profesional y personal de sus trabajadores obtendrán una clara ventaja.

Por último señalar que para que todo lo anterior sea posible es necesario contar con directivos realmente involucrados con la conciliación de la vida profesional y personal. Si la dirección no apoya el esfuerzo de los trabajadores por equilibrar su trabajo y sus otras responsabilidades e incluso se percibe que pueden existir sanciones profesionales para los que usen alguna de estas medidas disponibles, los empleados no disfrutarán de estas prácticas (Beauregard & Henry, 2009). Considerar a los directivos como ejemplos de falta de equilibrio entre las esferas personales y profesionales podría indicar la existencia de una cultura corporativa poco favorable a la conciliación, lo que finalmente inhibiría el uso de medidas en las empresas (Thompson *et al.*, 1999).

BIBLIOGRAFÍA

- Arthur, M.M. (2003): "Share price reactions to work-life initiative". *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor: Aug. Vol. 46. Iss.4; p. 497.
- Agle, B.; Mitchell, R. Sonnenfeld, J. (1999): "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values". *Academy of Management Journal* 42, no. 5, 507-525.
- Breaugh, J., Frye, N. (2008): "Work-Family Conflict: The Importance of Family-Friendly Employment Practices and Family-Supportive Supervisors". *Journal of Business and Psychology*, 22(4), 345.
- Bretherton, T. (2008): "Work and family policy: spoilt for choice or spoilt by choice?". *Journal of Management and Organization*, 14(3), 259.
- Byron, K. (2005): "A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents" *Journal of Vocational Behavior* 67, 169.
- Chinchilla, N., León, C. (2007): "Guía de buenas prácticas de la empresa flexible 2007". Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal". Centro Internacional Trabajo y familia IESE.
- Chinchilla, N ; León, C.; Canela, M.A.; Ariño, M.A.; Quiroga, V. (2007): "Qué sectores se preocupan por la conciliación trabajo- familia?" <http://insight.iese.edu>.
- Clifton, T.; Shepard, E. (2004): "Work and family programs and productivity: Estimates applying a production function model". *International Journal of Manpower*, 25(7/8), 714-728.

- Dillman, D.A. (2000): "Mail and internet surveys. The tailored design method". New York.
- DiMaggio, P.; Powell, W. (1983): "The Iron Cage Revisited: Institutional and collective rationality in organisational fields". *American Sociological Review* 48 : 147-160.
- Eaton, S.C. (2003): "If you can use them. Flexibility policies, organizational commitment and perceived performance". *Industrial Relations*, Vol. 42, N. 2.
- Gibert, F., Lope, A., De Alós, (2007): "Las organizaciones empresariales y las empresas ante la conciliación de la vida laboral y familiar-personal". Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Sociología. Papers 83.
- Goodstein, J. (1994): "Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues". *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor: Apr .Vol.37, Iss. 2; pg. 350.
- Higgins, C., Duxbury, L., Johnson, K.L. (2000). "Part-time work for women: Does it really help balance work and family?" *Human Resource Management*. Hoboken: spring vol. 39, Iss. 1, p. 17.
- Ingram, P.; Simons, T. (1995): "Institutional and resource determinants of responsiveness to work-family issues". *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor: Oct. Vol. 38, Iss. 5; p. 1466.
- Kinnunen, U.; Mauno, S. (1998): "Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland". *Human Relations*. New York: Vol. 51, Iss.2; p. 157.
- Kostova, T., Roth, K. (2002): "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects". *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- Kvande, E. (2009): "Work-Life Balance for Fathers in Globalized Knowledge Work. Some Insights from the Norwegian Context". *Gender, Work and Organization* 16, no. 1, 58-72.
- Matus, M., Calderón, F.J., Gómez, A. (2007): "La incorporación de medidas de conciliación de la vida familiar y laboral en los convenios colectivos. El caso andaluz." *Temas Laborales. Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social*. N° 88/2007, pp. 27-53.
- Netemeyer, R.G., Brashear, A., Boles, J.S. (2004): "A Cross-National Model of Job-Related Outcomes of Work Role and Family Role Variables: A Retail Sales Context". *Academy of Marketing Science Journal*.Greenvale: Winter.Vol.32, Iss. 1, pg. 49.
- Perry-Smith, J.E.; Blum, T.C. (2000): "Work-family human resource bundles and perceived organizational performance". *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor. Dec. Vol.43; Iss.6; 1107.
- Poelmans, S. (2001): "Individual and Organizational Issues in work-family conflict" *Research Paper* no 44 IESE November.
- Poelmans, S., Chinchilla, N., Clarke, P.: (2003) "The adoption of family-friendly HRM policies: Competing for scarce resources in the labour market". *Bradford International Journal of Manpower* Vol 24, Iss. 2, p. 128.
- Poelmans, S. (2005): "Work and family: An international research perspective", pages 439-461 en "Managing Work-Life Integration in Organizations: Future Directions for Research and Practice", Ellen Ernst Kossek y Susan Lambert (Eds.), Lawrence Erlbaum Associates.
- Poelmans, S.; Beham, B. (2008): "The moment of truth: Conceptualizing managerial work-life policy allowance decisions". *Journal of occupational and organizational psychology*, vol. 81, N° 3, pg 393-410.
- Scott, W.R. (2001): "Institutions and Organizations", 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Teo, K K Wei, I Benbasat. (2003): "Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective" *MIS Quarterly*. Minneapolis. Vol. 27, Iss. 1; 19.
- Thompson, C.; Beauvais, L.; Lyness, K. (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 Behaviour* 54, 392-415.
- Tolbert, PS, Zucker, LG (1996): "The institutionalisation of institutional theory". In Handbook of organisational studies, SR Clegg, C Hardy and WR Nord (eds.), 1-42. London: Sage.

NOTAS

1. Autora de contacto: Departamento de Dirección de Empresas; Universidad Pablo de Olavide; Carretera de Utrera, km. 1; 41013 Sevilla; España.

