

EFFECTO DE LA CULTURA DE CONCILIACIÓN LABORAL Y PERSONAL EN LOS RESULTADOS ORGANIZATIVOS DE LAS PYMES Y EN SUS TRABAJADORES

DAVID CEGARRA LEIVA

*Profesor Ayudante Doctor.
Universidad Politécnica de Cartagena*

M.^a EUGENIA SÁNCHEZ VIDAL

*Profesora Titular de Universidad.
Universidad Politécnica de Cartagena*

JUAN GABRIEL CEGARRA NAVARRO

*Profesor Titular de Universidad.
Universidad Politécnica de Cartagena*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don José Antonio ARIZA MONTES, don ALONSO CIENFUEGOS HEREDIA, don Miguel Ángel SASTRE CASTILLO y don Carlos VILADRICH ALIFONSO.

Extracto:

ESTE trabajo estudia el efecto que tiene la existencia de una cultura organizativa favorable a la conciliación personal y laboral de los trabajadores sobre los resultados empresariales en las pequeñas y medianas empresas (pymes) así como su efecto sobre la satisfacción de los empleados y su deseo de abandonar la empresa. Para ello se ha realizado un estudio empírico en un sector industrial de la Región de Murcia con 229 empresas y 511 trabajadores. Los resultados demuestran que la existencia de una cultura de conciliación en la pyme mejora los resultados empresariales, así como la satisfacción de los empleados y su retención en la empresa. El trabajo señala cuáles son las implicaciones de los resultados a nivel empresarial, así como las recomendaciones a instituciones e investigadores.

Palabras clave: conciliación personal y laboral, cultura de conciliación, pyme, resultados, satisfacción y retención en la empresa.

THE EFFECT OF A WORK LIFE BALANCE CULTURE ON ORGANIZATIONAL RESULTS IN SMES AND ON EMPLOYEES

DAVID CEGARRA LEIVA

*Profesor Ayudante Doctor.
Universidad Politécnica de Cartagena*

M.^a EUGENIA SÁNCHEZ VIDAL

*Profesora Titular de Universidad.
Universidad Politécnica de Cartagena*

JUAN GABRIEL CEGARRA NAVARRO

*Profesor Titular de Universidad.
Universidad Politécnica de Cartagena*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don José Antonio CORRALIZA RODRÍGUEZ, don José Antonio ARIZA MONTES, don ALONSO CIENFUEGOS HEREDIA, don Miguel Ángel SASTRE CASTILLO y don Carlos VILADRICH ALIFONSO.

Abstract:

THIS study examines the effect of having a work life balance culture on the organizational results of SMEs and its effects on employees' satisfaction and turnover intentions. The research has been conducted with a sample of 229 companies and 511 employees. Findings show that the existence of a work life balance culture positively influences SMEs results and the employees' satisfaction and intention to remain in the firm. Implications for business practitioners and researchers are discussed.

Keywords: reconciling personal and professional, culture of conciliation, SMEs, results, satisfaction and retention in the company.

Sumario

1. Introducción.
2. Revisión de la literatura.
 - 2.1. Prácticas de conciliación laboral y personal.
 - 2.2. La cultura de conciliación laboral y personal en las pymes.
 - 2.3. Efectos de la cultura de conciliación laboral y personal sobre la empresa y los trabajadores de las pymes. Hipótesis de investigación.
3. Metodología.
 - 3.1. Elaboración del cuestionario. Medidas.
 - 3.2. Recogida de datos: empresa y trabajadores.
 - 3.3. Análisis descriptivos de las muestras.
 - 3.4. Análisis de datos.
4. Resultados.
5. Discusión.
6. Contribuciones.
7. Limitaciones y futuras líneas de investigación.
8. Conclusiones.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años el tema de la conciliación laboral y personal ha ganado importancia tanto a nivel social, como empresarial y académico (FLEETWOOD, 2007). Esto es una consecuencia de la incorporación de la mujer al mundo laboral, lo cual ha propiciado un mayor número de parejas de doble ingreso y un aumento del conflicto que experimentan los individuos para dedicarse a sus responsabilidades laborales y personales. A esto hay que sumar el mayor deseo manifestado por los trabajadores –mujeres y hombres– de disfrutar de una mayor calidad de vida y tiempo para dedicarse a la familia o el disfrute personal.

Para solventar los problemas de conciliación, las instituciones y las organizaciones empresariales están propiciando la implantación de prácticas de conciliación para ayudar a los empleados a conseguir un equilibrio en la vida que les permita desempeñar ambas facetas de su vida –la laboral y la privada– sin experimentar un conflicto personal. Es por esto que las prácticas de conciliación ayudan a los trabajadores a aumentar su satisfacción laboral, su motivación en la organización y su compromiso con la empresa. Los beneficios de su implantación en las empresas han sido también analizados por varios investigadores que han observado que estas ayudan a las organizaciones a obtener unos mayores niveles de productividad y desempeño, producidos como consecuencia de un mayor compromiso de los trabajadores con su empresa (CARRASQUER y MARTÍN, 2007; HUGHES y BOZIONELLOS, 2007).

Sin embargo, la implantación de prácticas de conciliación está muy asociada al tamaño empresarial, siendo su implantación en las pymes muy escasa en comparación con las grandes organizaciones (DE LUIS *et al.*, 2002). Esto se debe fundamentalmente a que en las pymes las prácticas de conciliación no están generalmente formalizadas sino que son ofrecidas y negociadas a nivel individual con los trabajadores que las solicitan a la gerencia. Además, la existencia de prácticas formalizadas no garantiza su uso, ya que si no existe una cultura organizativa que apoye y fomente la conciliación de la fuerza de trabajo, los empleados no harán uso de ellas por miedo a represalias profesionales.

Por esta razón, algunos investigadores afirman que la existencia de una cultura organizativa que apoye la conciliación de los trabajadores tiene incluso un mayor efecto sobre los resultados que la implantación formal de dichas prácticas. Distintos investigadores han señalado la necesidad de abordar este tema en futuras investigaciones.

Esta investigación nace con el fin de examinar cuál es el efecto de la existencia de una cultura de conciliación laboral y personal en los resultados empresariales de las pymes, así como su efecto

sobre la satisfacción y la retención de los empleados en las empresas. Para ello se ha tomado como referencia un sector industrial de la Región de Murcia y se ha recogido información desde el punto de vista de los gerentes (229 cuestionarios) y de los trabajadores de estas empresas (511 cuestionarios).

El trabajo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se proporciona la revisión de la literatura que ayuda a formular las hipótesis de investigación. A continuación, se realiza el contraste de hipótesis y se discuten los resultados. Finalmente, se ofrecen las implicaciones del trabajo para los distintos ámbitos: institucional, empresarial y académico y se ofrecen las limitaciones del trabajo y las líneas futuras de investigación que se derivan del mismo.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Prácticas de conciliación laboral y personal

Una correcta gestión de los recursos humanos se considera fundamental para la obtención de ventajas competitivas en el mercado. De ahí la importancia que ha ido adquiriendo tanto e nivel investigador como empresarial la correcta gestión de los recursos humanos. Sin embargo, hay pocos estudios que analicen el efecto de prácticas de gestión de los recursos humanos en las pymes sobre los resultados empresariales (HENEMAN *et al.*, 2000).

Entre las prácticas de recursos humanos de mayor importancia en la actualidad nos encontramos con las prácticas de conciliación (CÁNOVAS *et al.*, 2005; FLEETWOOD, 2007). Se entiende por conciliación «la habilidad de los individuos, independientemente de su género o edad, de encontrar un ritmo de vida que les permita combinar su trabajo con otras responsabilidades, actividades o aspiraciones personales» (FELSTEAD *et al.*, 2002).

España se caracteriza por ser un país donde los trabajadores presentan niveles muy bajos de conciliación laboral y personal por las siguientes razones:

1. Como en otros países, hay un aumento del número de parejas de doble ingreso como consecuencia de la introducción de la mujer en el mundo laboral. Como consecuencia, la unidad familiar experimenta niveles muy altos de conflicto (falta de tiempo, agotamiento, etc.) entre el trabajo y la vida personal (DE LUIS *et al.*, 2004; ARROYO, 2007).
2. España es un país donde la familia es considerada una poderosa institución en la sociedad (POELMANS *et al.*, 1999) comparado con otros países de la Unión Europea por lo que la percepción de falta de conciliación de los individuos –especialmente de las mujeres– es muy elevada.
3. Tal y como sucede con otras economías occidentales, los trabajadores –hombres y mujeres– están demandando a las empresas una mayor calidad de vida y bienestar y, por tanto, solicitan de manera creciente soluciones de conciliación.

4. España está en desventaja frente a otros países de la Unión Europea en materia de conciliación debido a las largas vacaciones escolares y jornadas de trabajo prolongadas y mal distribuidas (típicamente de 9 a 8 de la tarde) (DE LUIS *et al.*, 2004; MACINNES, 2005).
5. En España existen pocas posibilidades de acogerse a trabajos a tiempo parcial (DE LUIS *et al.*, 2004; MACINNES, 2005).
6. Finalmente, las prácticas de conciliación ofertadas por las empresas para sus trabajadores apenas son utilizadas por ellos debido a la inexistencia de una cultura de conciliación que apoye su uso y al bajo nivel de implementación formal en las empresas (DE LUIS *et al.*, 2004).

A pesar de la situación expuesta en España, a nivel institucional la preocupación por la conciliación de los trabajadores es muy reciente. Prueba de ello es que a nivel estatal la conciliación de la vida familiar y personal no aparece regulada hasta 1999 (Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras), lo que supone el primer reconocimiento político de un tema de creciente importancia a nivel social (CÁNOVAS *et al.*, 2005). Entre las medidas promovidas por esta ley se incluyen: prestación económica por hijo a cargo y nacimiento o la protección de la salud y seguridad en el trabajo de la mujer trabajadora que se encuentra embarazada (DE LUIS *et al.*, 2002). En un primer momento, se entiende que la principal destinataria de las prácticas de conciliación es la mujer trabajadora a la que se le asocia el rol de madre y la responsabilidad de cuidar el hogar. De hecho, debido a la incorporación de la mujer al mercado laboral cada vez más ambos miembros de una unidad familiar trabajan fuera de casa (ARROYO, 2007), lo que apremia la necesidad de conciliar la vida laboral con el tiempo libre para disfrutar y cuidar de la familia, especialmente si existen niños y/o otras personas dependientes a cargo (CÁNOVAS *et al.*, 2005).

Recientemente, la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres ha supuesto otro impulso hacia la conciliación de los trabajadores y trabajadoras de las empresas –ya que la conciliación constituye uno de los ejes fundamentales de la ley. En concreto, en la ley se hace hincapié en la necesidad de que los hombres deben ser también destinatarios de las políticas de conciliación con el objetivo de aumentar la corresponsabilidad de ambos géneros en las responsabilidades familiares y domésticas como medio para conseguir una mayor igualdad de género en todos los ámbitos.

Así, en la literatura se dice que la conciliación no es solo para las mujeres que tratan de conciliar trabajo y familia –a pesar de que indudablemente son parte importante del tema de la conciliación (DOHERTY, 2004)–. El equilibrio debe ir orientado a todo tipo de personas, independientemente de la edad, el género o la raza, que deseen combinar más fácilmente el trabajo con otro tipo de aspiraciones familiares o personales. En este sentido, la vida personal no se restringe solo a la derivada de las obligaciones familiares o trabajo doméstico (CARRASQUER y MARTÍN, 2005), sino a la posibilidad de disponer de tiempo personal para cualquier actividad que reporte utilidad al trabajador –desde cursos de formación, a actividades de ocio, descanso personal o vida social (HUGHES y BOZIOELOS, 2007)–.

Para fomentar la conciliación de la fuerza de trabajo es necesario implantar prácticas de conciliación definidas como aquellas que «aumentan la autonomía de los trabajadores en su proceso de coordinar e integrar su actividad profesional con otros aspectos de su vida privada» (FELSTEAD *et al.*,

2002). Existen una gran variedad de prácticas de conciliación (DE CIERI, *et al.*, 2005). Entre ellas se encuentran las siguientes: prácticas que facilitan la flexibilidad temporal (horario flexible, horas anuales, créditos de horas, semana comprimida, etc.) o espacial a los empleados (teletrabajo, videoconferencias, etc.), la reducción de horas (tiempo parcial, empleo compartido, etc.), permisos (maternidad y paternidad por encima del mínimo legal, excedencias, etc.), centros de cuidado de niños (financiados o en la empresa), información y asesoramiento en materia de conciliación, etc. (DE LUIS *et al.*, 2002).

Desde el punto de vista empresarial, las prácticas de conciliación resultan clave para captar y retener a trabajadores cualificados (hombres y mujeres) en las empresas (BENITO, 2007; DOHERTY, 2004; HARRINGTON y LADGE, 2009). Por esto, se presupone que las prácticas de conciliación pueden garantizar o incrementar el bienestar social de sus trabajadores al tiempo que permiten garantizar o mejorar la eficiencia organizativa en la empresa. Entre las ventajas de la implantación de prácticas de conciliación se encuentran la mejora de la imagen pública de la empresa que es vista por la sociedad como un agente progresista y socialmente responsable (BENITO, 2007). De hecho, la existencia de certificaciones como *EFR* –empresa familiarmente responsable– puede favorecer una imagen corporativa positiva de la empresa en el mercado. Además existen otra serie de beneficios más tangibles como la reducción del absentismo y la rotación de determinados empleados, disminución del nivel de estrés, el aumento de la productividad y el desempeño, la mejora de la calidad de vida en el trabajo, la satisfacción de los trabajadores y su compromiso y, además, pueden ser utilizadas como incentivo para captar a trabajadores muy cualificados en los procesos de selección y contratación de personal. Por todo lo anterior, se perciben las prácticas de conciliación como una vía para mejorar los resultados empresariales (CARRASQUER y MARTÍN, 2005; HUGHES y BOZIOELOS, 2007).

Sin embargo, en la literatura se ha señalado que existe una brecha entre la disponibilidad de dichas prácticas y su uso por parte de los individuos en la empresa. Distintos autores en la literatura señalan que esto puede deberse a que no existe una cultura de conciliación en la empresa que apoye los valores de conciliación, por lo que los empleados no utilizarán dichas prácticas por miedo a represalias profesionales.

En el siguiente epígrafe se examinará qué se entiende por cultura de conciliación y la importancia que esta puede tener en el ámbito de las pymes.

2.2. La cultura de conciliación laboral y personal en las pymes

Varios autores señalan que el poner prácticas de conciliación a disposición de los trabajadores no tiene ningún efecto sobre su utilización si los empleados no perciben que la empresa apoya su uso (LAMBERT, 2000; ALLEN, 2001; POELMANS *et al.* 2003). Esto es así porque resulta fundamental la existencia de una cultura organizativa que apoye y fomente que los trabajadores tengan conciliación entre su vida laboral y personal y no penalice a los empleados que desean utilizar alguna de estas medidas.

Recientemente varios autores han llamado la atención sobre la necesidad de analizar esta variable –cultura de conciliación– ya que consideran que es realmente la clave para garantizar el éxito de

las medidas de conciliación en la empresa y su efecto positivo para la empresa y los trabajadores (HARRINGTON y LADGE, 2009).

Una de las definiciones más aceptada y empleada por otros investigadores sobre cultura de conciliación laboral y personal es la de THOMPSON *et al.* (1999) que la describe como «los supuestos compartidos, creencias y valores con respecto a los que una organización apoya y valora la integración de la vida laboral y familiar de los trabajadores».

En las pymes se considera que la cultura de conciliación puede tener una mayor importancia y un mayor efecto a nivel organizativo debido fundamentalmente a la falta de formalización de las prácticas de conciliación en las pymes. En general, una de las principales diferencias entre las grandes empresas y las pymes se refiere a que las prácticas de conciliación laboral y personal están formalizadas en las grandes empresas, ofertadas como un «paquete de medidas de conciliación» para ayudar a los trabajadores a encontrar un equilibrio entre su vida laboral y personal (DEX y SHEIBL, 2001). DE KOK *et al.* (2006) afirman que en las grandes empresas hay mayores demandas de prácticas de conciliación por parte de los trabajadores y, como consecuencia, se fomenta el desarrollo profesional de las mismas. Por el contrario, otros estudios muestran cómo en las pymes las prácticas no están generalmente formalizadas en documentos o políticas escritas, sino que están disponibles para sus trabajadores clave bajo demanda, con el objeto de mantener en ellos altos niveles de motivación y compromiso (DE LUIS *et al.*, 2002). Por tanto, la negociación individual de las prácticas de conciliación es lo más extendido a nivel de pequeñas empresas, que son más flexibles a la hora de considerar las particularidades o necesidades de los trabajadores que las grandes empresas, donde las decisiones se toman en función de las políticas establecidas formalmente (DEX y SHEIBL, 2001; HARRINGTON y LADGE, 2009). Por tanto, en las pymes, obtener el beneficio de una medida de conciliación va a depender más de la existencia de unos valores positivos de conciliación, de lo que ocurre en las grandes empresas (DEX y SCHEIBL, 2001).

A pesar de las diferencias mencionadas entre las pymes y las grandes empresas, en la literatura se señalan algunos aspectos comunes entre ambos tipos de organización. En concreto, distintos autores señalan la importancia de tener una cultura organizativa que apoye la conciliación de los trabajadores tanto en grandes como en pequeñas empresas (LAMBERT, 2000; ALLEN, 2001; DEX y SHEIBL, 2001; POELMANS *et al.*, 2003). De hecho, son varios los autores que enfatizan que las políticas formales de conciliación tienen menos impacto en las organizaciones que la existencia de una cultura de conciliación a nivel organizativo (ANDERSON *et al.*, 2002; BEHSON, 2005). Adicionalmente, diversos académicos han sugerido que los esfuerzos investigadores se deberían centrar en esta variable –cultura de conciliación laboral y personal– ya que resulta fundamental para garantizar el éxito de las medidas de conciliación para los trabajadores y las empresas (FLEETWOOD, 2007; HARRINGTON y LADGE, 2009).

La literatura empírica pone de manifiesto que la existencia de una cultura de conciliación laboral y personal puede ayudar a obtener buenos resultados empresariales (ALLEN, 2001; ANDERSON *et al.*, 2002; BEHSON, 2005). Sin embargo, en relación con la cultura de conciliación, no se han encontrado trabajos que la examinen en el ámbito de la pequeña empresa, ya que todos los trabajos revisados que profundizan en la variable cultura de conciliación se han desarrollado en grandes empresas (THOMP-

SON *et al.*, 1999; ALLEN, 2001; DICKERS *et al.*, 2007; O'NEILL *et al.*, 2009). Por esta razón, este trabajo se plantea para examinar cuáles son los efectos de la cultura de conciliación laboral y personal en las pymes. En el siguiente epígrafe se formulan las hipótesis de investigación de este estudio.

2.3. Efectos de la cultura de conciliación laboral y personal sobre la empresa y los trabajadores de las pymes. Hipótesis de investigación

El efecto de la cultura de conciliación laboral y personal puede observarse tanto a nivel de empresa como a nivel del individuo, que se manifiesta en su comportamiento organizacional como trabajador.

En relación con los estudios empíricos, el efecto de la cultura de conciliación sobre la empresa y los trabajadores no ha sido tan examinado a nivel científico. Entre las excepciones se encuentra el trabajo de KROPF (1999) que opina que el hecho de que en la empresa exista un compromiso sincero con la conciliación –valores, normas y comportamientos favorables a la conciliación de los trabajadores– se traduce en un incremento de la moral del personal, incluso aunque no disfrute de ninguna medida de conciliación en la actualidad. Esta idea es apoyada también por KOSSEK y NICHOL (1992) que afirman que los trabajadores pueden desarrollar una actitud positiva hacia la empresa, incluso si no utilizan las prácticas de conciliación en la actualidad pero perciben que la empresa les apoya en uso y es favorable a sus necesidades de conciliación (KOSSEK y NICHOL, 1992). Esta situación llevaría a obtener buenos resultados a nivel de trabajador (satisfacción, deseo de permanencia en la empresa, compromiso, etc.) y ayudaría a mejorar los resultados en el ámbito empresarial.

Hay diferentes argumentos teóricos en la literatura para explicar la relación positiva entre la existencia de una cultura de conciliación laboral y personal y los resultados organizativos. Por ejemplo, la teoría del intercambio social (THIBAUT y KELLEY, 1959; BLAU, 1964), la norma de reciprocidad (GOULDNER, 1960), el apoyo organizativo percibido (RHOADES y EISENBERGER, 2002) y el contrato psicológico (ROUSSEAU, 1989).

La idea que subyace a estas teorías es que los individuos que perciben que sus empresas cuidan de su bienestar experimentan sentimientos positivos hacia la fuente de ese tratamiento beneficioso y, por tanto, incrementan su vinculación y lealtad hacia ellas. Así, cuando los trabajadores ven como desde la empresa se les apoya para mejorar sus situaciones personales, se genera una relación de intercambio por la que los trabajadores asumen la obligación de velar por los intereses de su empresa y contribuir en la medida de sus posibilidades en participar en la mejora de los resultados de la empresa. Es decir, según estas teorías, altos niveles de apoyo organizativo percibido crean obligaciones dentro de los individuos para corresponder a la empresa. En relación con la conciliación, la actitud y comportamiento de los trabajadores serán más positivos y responsables al comprobar como ante demandas realizadas para conciliar mejor su vida personal y laboral, encuentran una respuesta positiva de la empresa y del entorno de trabajo. De esta manera los trabajadores se ven motivados para responder a la empresa y a sus compañeros dando un rendimiento mayor. Todo lo anterior llevaría a una mejora de los resultados internos organizativos.

Por esta razón, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

Hipótesis 1: *La existencia de una cultura de conciliación laboral y personal en las pymes mejora los resultados empresariales.*

Por otro lado, entre los resultados más destacados a nivel de comportamiento organizacional nos encontramos con dos variables fundamentales desde la óptica de la gestión de los recursos humanos: la satisfacción de los trabajadores y su deseo de permanecer en la organización.

Así, en primer lugar, la satisfacción en el trabajo se define como una respuesta emocional positiva que resulta de lo que el trabajador quiere y valora en su puesto (OLSEN, 1993). De acuerdo con MEYER *et al.* (2002), la satisfacción de los trabajadores es una variable fundamental para gestionar el comportamiento de los empleados en la empresa. En cuanto a las consecuencias de la satisfacción en las organizaciones, es ampliamente reconocido a nivel científico su efecto sobre la productividad, el absentismo, el desempeño, comportamiento cívico en la empresa y el compromiso laboral (TREVOR, 2001; CREDE *et al.*, 2007; GRUBE *et al.*, 2008). Como consecuencia, la satisfacción laboral de los trabajadores es un objetivo deseado a conseguir en sí mismo y, por tanto, resulta un medidor clave para evaluar la efectividad de la gestión de recursos humanos en las empresas.

La literatura reconoce que la satisfacción en el trabajo no es un concepto unitario, determinado únicamente por las condiciones económicas del puesto, sino que engloba varios aspectos del trabajo como el contenido de las tareas a desarrollar, las condiciones de trabajo, la remuneración, el riesgo a perder el trabajo, las perspectivas de desarrollo profesional, etc. (SKULLI *et al.*, 2002). Así, varios investigadores han señalado que los trabajadores están demandando cada vez más soluciones de conciliación en sus empresas (LAVOIE, 2004) y, por tanto, la existencia de una cultura de conciliación favorable hacia la conciliación de los individuos se espera que incremente la satisfacción de los trabajadores en la empresa. Así, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

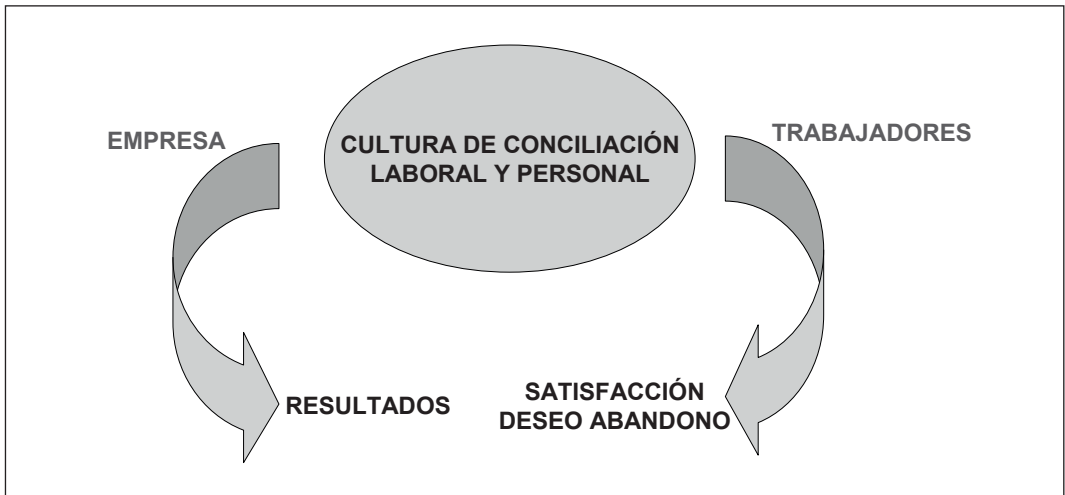
Hipótesis 2: *La existencia de una cultura de conciliación laboral y personal en las pymes mejora la satisfacción de los empleados.*

En cuanto a la segunda variable propuesta de estudio, el deseo de abandonar la empresa, esta se considera el mejor predictor de la rotación o el abandono efectivo de la organización de los trabajadores (STEEL y OVALIE, 1984). Su importancia radica en que, hoy en día, uno de los mayores retos de las empresas consiste en saber gestionar y retener a sus trabajadores clave para poder sobrevivir y mantener su ventaja competitiva (CAMUFFO y COMMACCIO, 2005). Entre los costes de la rotación de los trabajadores clave los investigadores señalan la pérdida de conocimiento y *know-how*, los costes asociados con las tareas, áreas desatendidas de negocio, los costes de reclutamiento, selección y formación de los nuevos trabajadores y el bajo desempeño del nuevo trabajador hasta que se adapta totalmente a su nuevo puesto de trabajo (GRAY *et al.*, 1996). Según estudios recientes, la tasa de rotación de la industria está alcanzando niveles muy altos (BEECHLER y WOODWARD, 2009). Por ejemplo, la tasa de rotación anual de profesionales cualificados en empresas de telecomunicaciones ronda el 30 por 100 (en ocasiones alcanzando el 50%).

Tal y como se ha explicado anteriormente, la conciliación laboral y personal es uno de los aspectos más valorados por los trabajadores en la actualidad, por lo que la existencia de una cultura de conciliación laboral y personal podría reducir el deseo de abandonar la empresa de los individuos. En este sentido se plantea la hipótesis 3 de investigación:

Hipótesis 3: *La existencia de una cultura de conciliación laboral y personal en las pymes reduce los deseos de abandonar la empresa de los empleados.*

En resumen, en este trabajo se plantean tres hipótesis de investigación que aparecen representadas en la siguiente figura.



3. METODOLOGÍA

3.1. Elaboración del cuestionario. Medidas

Para la recogida de datos se elaboraron dos cuestionarios: uno orientado a los gerentes y otro destinado a los trabajadores. Estos fueron evaluados y purificados gracias a las aportaciones de un panel de expertos formado por un grupo de académicos del ámbito universitario. Además, antes de darlos por definitivos, fueron analizados por dos empresarios y dos trabajadores, entre enero y febrero de 2009, que confirmaron que las preguntas se entendían adecuadamente y estaban correctamente formuladas.

En los cuestionarios se recogía información general tanto de la empresa como de los trabajadores. En los cuestionarios se incluían las variables objeto de estudio. A continuación se presentan las medidas empleadas para cada constructo.

Cultura de conciliación laboral y personal

Para medir la cultura de conciliación laboral y personal se han empleado los ítems desarrollados por KOFODIMOS (1995). Para ello, se les ha preguntado tanto a los gerentes como a los trabajadores cómo se valora en la empresa (1 = muy mal valorado, 7 = muy bien valorado): «Hablar sobre la vida personal en el trabajo», «Rechazar movilidad geográfica por motivos personales», «Empezar una familia», «Esperar un hijo o adoptarlo», «Ir a casa durante la jornada laboral para atender responsabilidades personales como un hijo enfermo», «Ampliar la baja de maternidad/paternidad», «Establecer límites de horas para estar en el trabajo», «Usar prácticas de conciliación como horario flexible o tele-trabajo», «Emplear todos los días de vacaciones», «Mantener una estructura familiar que demanda mucho compromiso (ej. hijos, parejas de doble ingreso)» ($\alpha = 0.87$). Estos ítems han sido empleados también por otros autores en la literatura (BURKE, 2004; BURKE *et al.*, 2006).

Resultados organizativos

Dado que el uso de medidas objetivas puede ocasionar dificultades a los investigadores al hacer inferencia causal de datos históricos (MARCH y SUTTON, 1997), este trabajo adopta medidas subjetivas para medir los resultados empresariales. Además, de acuerdo con algunos autores, hay evidencia de que los resultados empresariales percibidos por el gerente se correlacionan positivamente con los resultados objetivos que tiene la empresa (DELAINE y HUSELID, 1996). En este sentido, distintas medidas de los resultados empresariales han aparecido en la literatura y nosotros adoptamos los ítems empleados por DELAINE y HUSELID (1996), cuyos ítems recogen distintos valores fundamentales de resultados internos organizativos.

En concreto, esta variable ha sido medida preguntando a los gerentes sobre distintos aspectos de sus resultados empresariales en los últimos tres años comparados con los obtenidos por sus competidores, tal y como han sugerido DELAINE y HUSELID (1996). Este constructo está compuesto de cinco ítems: 1) calidad de los productos, servicios y programas, 2) desarrollo de nuevos productos y servicios, 3) habilidad para retener trabajadores esenciales, 4) satisfacción de consumidores o clientes, 5) relaciones con los trabajadores en general. Las respuestas se miden en una escala de siete puntos donde 1 = peor que la competencia y 7 = mejor que la competencia ($\alpha = 0.80$).

Satisfacción laboral

Para medir la satisfacción laboral se han empleado los ítems de HAUSKNECHT, HILLER y VANCE (2008) preguntando a los trabajadores por su satisfacción sobre distintos aspectos laborales. En concreto, los ítems recogían información sobre: reto en el puesto de trabajo, las relaciones con los compañeros de trabajo, las relaciones con el supervisor del puesto, la autonomía para tomar decisiones, la seguridad en el empleo, el reconocimiento y las oportunidades de promoción ($\alpha = 0.876$). Las respuestas se incluían en una escala de siete posiciones siendo 1 = nada satisfecho, 7 = totalmente satisfecho.

Deseo de abandonar la empresa

Se ha utilizado la variable deseo de abandonar la empresa y no la rotación porque esta información se ha obtenido del cuestionario de los individuos que están trabajando en la organización y es el mejor

predictor de la rotación de personal (STEEL y OVALIE, 1984). Para medir la variable se han utilizado cuatro ítems desarrollados por WAYNE *et al.* (1997) y valorados en una escala de siete puntos (1 = total desacuerdo, 7 = total acuerdo). Los ítems son: «buscas activamente trabajo fuera de tu organización», «tan pronto como encuentres un trabajo mejor, te irás de la empresa», «piensas seriamente en dejar tu empresa» y «consideras que en cinco años continuarás en tu empresa» (ítem invertido) ($\alpha = 0.77$). La media aritmética de estos ítems se ha calculado para operar estadísticamente con esta variable.

3.2. Recogida de datos: empresa y trabajadores

La recogida de datos se ha realizado en la industria del metal de la Región de Murcia (España). El sector del metal es uno de los sectores industriales más importantes de la economía española. Según la encuesta industrial de empresas (INE, 2007a), la industria del metal ha alcanzado un valor de la producción de 229.022.000.000 de euros. El total de trabajadores del sector del metal en la economía española es de 984.597 en 2007 (38,15% de los trabajadores industriales en España). El volumen de negocio del sector representa el 36,59 por 100 del total del sector. Respecto a su composición, la industrial del metal cuenta con 52.250 establecimientos, de los cuales 96,8 por 100 tiene menos de 50 trabajadores y, entre ellos, el 84,18 por 100 tiene menos de 10 empleados (INE, 2007a).

La industria del metal de la Región de Murcia se ha escogido por dos razones fundamentales: la primera es su importancia económica y la segunda su representatividad de la industria del metal nacional. La industria del metal en la Región de Murcia genera el 29,05 por 100 del total del empleo industrial del sureste español (INE, 2007b). Además, la composición de las empresas, principalmente pymes, la hace idónea para investigar la adopción de una cultura de conciliación y sus efectos, ya que el tema de la conciliación ha sido escasamente investigado en las pymes (ALEGRE *et al.*, 2007). Por otro lado, el tamaño de las empresas del sector del metal de la Región de Murcia y su peso en el porcentaje de empleo del total de la industria comparte similares características al sector del metal a nivel estatal. Tal como reflejan las últimas estadísticas oficiales sobre el sector (www.ine.es), tanto a nivel de la Región de Murcia como a nivel nacional, el sector está compuesto por pequeñas empresas con un gran porcentaje de ellas con menos de 50 trabajadores (aproximadamente el 95% en ambas poblaciones). Por otro lado, los trabajadores del sector del metal en España representan el 24,2 por 100 del total de los trabajadores industriales y el porcentaje es similar para los empleados del sector en la Región de Murcia (20,6%).

De acuerdo con el Registro de Establecimientos Industriales (CARM, 2009), la industria del metal de la Región de Murcia está compuesta por 832 pymes. Las principales actividades de las empresas son fabricación metálica y de maquinaria y metalurgia. Se ha empleado un listado de empresas proporcionado por el Registro de Empresas Industriales (www.carm.es) como el marco inicial de trabajo. Se ha invitado a participar en la investigación a todas las empresas y 263 accedieron. La recogida de información se ha realizado mediante visitas personales a las empresas que estuvieron de acuerdo en participar. En una primera visita, se entregó a los gerentes de las pymes un cuestionario para que lo completaran ellos mismos y cinco más para distribuirlos de manera aleatoria entre los trabajadores de su organización. Además, se ofreció información sobre la investigación y sobre cada apartado del cuestionario. Adicionalmente, se les informó del carácter confidencial de la investigación

y de que los datos serían tratados de forma anónima y agregada. El cuestionario del gerente fue recogido en una segunda visita a la empresa, mientras que el cuestionario de los trabajadores era enviado directamente a la universidad en un sobre con franqueo de respuesta para evitar sesgo en la contestación del mismo. La recogida de datos ha tenido lugar en un periodo de ocho meses desde marzo a octubre de 2009. Finalmente, el número total de visitas realizadas ha sido aproximadamente de 610 y los cuestionarios recogidos contestados por los gerentes 229 y por los trabajadores 511. Así, los 229 cuestionarios válidos proporcionan una tasa de respuesta de 27,52 por 100 del total de empresas a las que se invitó y del 87,07 por 100 del total de empresas que accedieron a colaborar, con un factor de error del 5,5 por 100 para $p = q = 50$ por 100 y un nivel de fiabilidad del 95,5 por 100. En cuanto a la muestra de trabajadores, los 511 cuestionarios proporcionan un nivel de respuesta 38,85 por 100, con un factor de error del 4,5 por 100 para $p = q = 50\%$ y un nivel de fiabilidad del 95,5 por 100.

3.3. Análisis descriptivos de las muestras

a) Muestra de empresas

Las 229 empresas de la muestra están clasificadas de acuerdo a la Unión Europea como pymes, con un número total de empleados inferior a 250. La mayoría de las empresas tiene entre 10 y 49 trabajadores: 88,2 por 100 de ellos tienen menos de 50 empleados y el 23,58 por 100 menos de 10. De media, las empresas han estado operando durante 20 años. Los gerentes tienen una edad media de 49,5 años y solamente el 26,2 por 100 tienen estudios universitarios. El porcentaje de mujeres en la empresa es bajo (el 60% de las empresas tiene menos del 10% y el 90% menos del 25% del total de la fuerza de trabajo). El porcentaje de empleados con contratos temporales es bajo (77,3% de las empresas tienen menos de 10% de trabajadores temporales). Finalmente, el 70,7 por 100 de las empresas son negocios familiares.

b) Muestra de trabajadores

El 58,7 por 100 de la muestra son hombres y la edad media de los empleados es de 35,6 años. El 57 por 100 de ellos no tiene formación universitaria, mientras que el otro 43 por 100 sí tiene estudios universitarios (40%) o tienen estudios de posgrado, máster o doctorado (3%). En relación con su estatus social el 70,9 por 100 de los trabajadores está casado, el 24,6 por 100 está soltero y el resto está separado o divorciado (4,5%). El 37,9 por 100 de los individuos de la muestra no tiene hijos, el 22,6 por 100 tiene un hijo, el 31,5 por 100 tiene 2 hijos y el 8 por 100 restante tiene 3 o 4 hijos. El 56,1 por 100 de los trabajadores forma parte de parejas de doble ingreso.

3.4. Análisis de datos

A pesar de que los datos se han tomado de la literatura, se ha prestado especial atención a la validez y fiabilidad de las medidas. Los análisis revelan que tanto las variables dependientes como

las dependientes tienen alta fiabilidad (medido por α -Cronbach). La validez ha sido testada examinando el contenido y la validez del constructo.

Para contrastar las hipótesis de investigación se ha empleado la regresión lineal y el software utilizado ha sido el SPSS 15.0. Sobre las variables control empleadas, en esta investigación se ha optado por incluir el tamaño de la empresa y su carácter familiar en el contraste de la hipótesis primera. La literatura confirma una relación positiva entre tamaño de empresa y resultados organizativos. Por esta razón, se ha introducido en el modelo el tamaño, a través de las ventas. Por otro lado, la literatura afirma que las empresas familiares tienen mejores resultados que las no familiares. Esta variable se incluye también como control, medida como una dicotómica (1 = empresa familiar, 0 = empresa no familiar) siguiendo a ARAGÓN-SÁNCHEZ y SÁNCHEZ-MARÍN (2005).

Por otro lado, se han introducido como variables control el tiempo en la empresa y la edad del trabajador en el contraste de las hipótesis 2 y 3, debido a que la literatura considera que son variables que pueden influir en las variables dependientes objeto de estudio (EBY *et al.*, 2003).

Las **tablas 1 y 2** contienen información sobre los valores medios, la desviación típica y las correlaciones bivariadas entre las variables para ambos cuestionarios.

TABLA 1. Media, desviación típica y correlación entre las variables del estudio (cuestionario de los gerentes).

	Media	Desv. Típ.	1	2	3
1. Cultura de conciliación	4,23	1,09	1		
2. Tamaño de empresa	9.153.151,8	40.019.662,10	0,046	1	
3. Empresa familiar	0,78	0,415	0,234**	0,042	1
4. Resultados empresariales	5,30	1,33	0,375**	-0,03	0,034

** $p < 0.01$ (bilateral) * $p < 0.05$ (bilateral)

TABLA 2. Media, desviación típica y correlación entre las variables del estudio (cuestionario de los trabajadores).

	Media	Desv. Típ.	1	2	3	4
1. Cultura de conciliación	3,82	1,10	1			
2. Satisfacción laboral	5,15	1,13	0,489**	1		
3. Deseos de abandonar la empresa	5,45	0,95	-0,403**	-0,549**	1	
4. Tiempo en la empresa	8,07	6,48	-0,044	0,050	-0,079	1
5. Edad del trabajador	35,66	7,97	0,008	0,063	-0,052	0,500**

** $p < 0.01$ (bilateral) * $p < 0.05$ (bilateral)

Las tablas muestran que existen correlaciones elevadas entre las variables independientes y la cultura de conciliación laboral y personal y entre varias variables independientes entre sí (ej., satisfacción y deseos de abandonar la empresa).

En el siguiente epígrafe se muestran los resultados de la investigación.

4. RESULTADOS

La **tabla 3** muestra el resultado del contraste de la hipótesis 1. Tal y como puede observarse la cultura de conciliación afecta positivamente a los resultados organizativos en las pymes. Los resultados muestran la importancia que tiene el crear y mantener unos valores organizativos positivos hacia la conciliación laboral y personal de los trabajadores en la empresa, pues se contribuye a ser más eficiente a nivel organizativo y esto puede mejorar el nivel de competitividad de la organización en el mercado.

TABLA 3. *Efecto de la cultura de conciliación sobre los resultados empresariales.*

Variables	β	t
Cultura de conciliación laboral personal	0.414	6.007***
Tamaño de empresa (n.º trabajadores)	-0.053	-0.795
Empresa familiar	-0.067	-0.968
R ² ajustado	0.153	
F	12.343***	

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Por otro lado, los resultados obtenidos para las hipótesis 2 y 3 se muestran en las **tablas 4 y 5**. Los datos estadísticos confirman que la existencia de una cultura de conciliación laboral y personal influye positivamente en la satisfacción laboral de los empleados y en un menor deseo de estos de abandonar la empresa.

TABLA 4. *Efecto de la cultura de conciliación sobre la satisfacción de los trabajadores.*

Variables	β	t
Cultura de conciliación laboral personal	0.553	12.742***
Tiempo en la empresa	0.037	0.701
.../...		

Variables	β	t
.../...		
Edad del trabajador	0.042	0.800
R ² ajustado	0.302	
F	54.545***	

*** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.1

TABLA 5. Efecto de la cultura de conciliación sobre el deseo de abandonar la empresa de los trabajadores.

Variables	β	t
Cultura de conciliación laboral personal	-0.402	-8.440***
Tiempo en la empresa	-0.071	-1.218
Edad del trabajador	-0.004	0.068
R ² ajustado	0.158	
F	24.237***	

*** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.1

Estos resultados avalan la importancia de desarrollar en la empresa unos valores favorables a la conciliación pues ejercen influencia directa sobre dos variables de comportamiento organizativo que se consideran fundamentales para medir y evaluar la correcta gestión de recursos humanos que se realiza en la empresa.

En el siguiente epígrafe se proporciona una discusión más profunda de los resultados alcanzados.

5. DISCUSIÓN

En este trabajo se han identificado dos tipos de resultados asociados a la existencia de una cultura de conciliación en la empresa. Por un lado, se ha planteado que esta puede afectar de manera positiva en los resultados internos organizativos y, por otra, que puede afectar a que los trabajadores se sientan más satisfechos en la empresa y con mayores deseos de permanecer en ella.

El estudio empírico desarrollado ha permitido analizar el efecto de disponer de una cultura de conciliación sobre los resultados organizativos en las pymes y sobre los trabajadores y se ha comprobado que las hipótesis se cumplen. Este resultado es consistente con la literatura existente que enfatiza el papel que puede ejercer la cultura general de la empresa en los resultados organizativos (MALIK y WILSON, 1995).

En concreto, tal y como se proponía a nivel teórico, la relación entre la cultura de conciliación y los resultados se podría explicar por la teoría del intercambio social (THIBAUT y KELLEY, 1959; BLAU, 1964), la norma de reciprocidad (GOULDNER, 1960), el apoyo organizativo percibido (RHOADES y EISENBERGER, 2002) y el contrato psicológico (ROUSSEAU, 1989). En estas teorías, los trabajadores desarrollan percepciones sobre el grado en que sus empresas se preocupan por su bienestar y valoran su contribución a la misma (CASPER *et al.*, 2007). De esta forma, las personas que sienten que están siendo tratadas de forma positiva en su empresa desarrollarán obligaciones hacia ella, mejorando su compromiso y rendimiento, que redundará posteriormente en mejores resultados a nivel organizativo.

Este resultado también está en consonancia con otros estudios que acentúan la importancia de la cultura de conciliación para afectar a determinados resultados (BURKE *et al.*, 2004; DICKERS *et al.*, 2007; LAPIERRE *et al.*, 2008). Por ejemplo, en el trabajo de BURKE *et al.* (2004) la existencia de valores de conciliación afecta a un menor nivel de estrés laboral, intenciones de abandonar la empresa y síntomas psicósomáticos e incrementa las expectativas de carrera y el bienestar de los empleados. Por otro lado, el trabajo de DICKERS *et al.* (2007) encontró que la cultura reduce el conflicto trabajo-vida personal y el de LAPIERRE *et al.* (2008) que, además de producir ese efecto sobre el conflicto entre roles, mejoraba la satisfacción laboral, familiar y personal de los empleados.

No obstante, a nivel de resultados en la empresa, solo el trabajo de NGO *et al.* (2009) podría ser comparable con el alcanzado en esta investigación. Así, estos autores obtienen que la existencia de un clima organizativo de conciliación mejora los resultados organizativos. No obstante, el trabajo de investigación de NGO *et al.* (2009) se realizó en grandes empresas, por lo que este estudio ayuda a enriquecer la literatura mostrando lo que sucede en el ámbito de las organizaciones pequeñas y medianas.

Por otro lado, los resultados alcanzados a nivel de trabajadores muestran cómo la cultura de conciliación afecta positivamente a la satisfacción laboral y a un menor deseo de abandonar la empresa. Como se explicó con anterioridad, la satisfacción laboral es una medida clave para la gestión de recursos humanos y necesita ser continuamente evaluada y controlada si las empresas desean tener una fuerza de trabajo comprometida y motivada con los objetivos organizacionales. Por otro lado, el efecto de la cultura de conciliación laboral y personal sobre el deseo de abandonar la empresa de los trabajadores pone de manifiesto que puede constituir una herramienta clave para retener el talento en las organizaciones.

Las implicaciones de los resultados alcanzados y las contribuciones del estudio al mundo empresarial y académico se exponen en el siguiente epígrafe.

6. CONTRIBUCIONES

El estudio realizado aporta numerosas contribuciones a nivel científico y empresarial.

En primer lugar, la revisión de la literatura realizada ha puesto de manifiesto que la gran mayoría de las investigaciones han estado centradas en grandes empresas y solo en los últimos años se han desarrollado algunos estudios referidos a la conciliación en las pymes (ALEGRE *et al.*, 2001; DEX y

SHEIBL, 2001). Por esta razón, contribuir a mejorar el conocimiento de este tema en las pymes se considera una interesante aportación de este estudio, ya que existen importantes diferencias entre la gestión de recursos humanos entre una gran empresa y una de tamaño pequeño o mediano, particularmente en lo referente al grado de formalización de las prácticas de recursos humanos.

En segundo lugar, y a nivel práctico, esta investigación permite proporcionar algunas recomendaciones para los profesionales, instituciones e investigadores sobre qué hacer para incrementar y fomentar una cultura de conciliación laboral y personal en las pymes, lo que constituye la tercera contribución de esta investigación. Las recomendaciones propuestas son las siguientes:

Por un lado, los gerentes de las empresas deben ser conscientes de que la adopción de una cultura de conciliación favorece la obtención de mejores resultados organizativos por lo que deben fomentarla activamente y de forma consciente a nivel empresarial. Para ello, debe eliminar los prejuicios por la utilización de prácticas de conciliación (ej., futuras promociones) y evitar realizar quejas públicas sobre trabajadores que emplean dichas prácticas (ej., permisos de maternidad o paternidad) con vistas a aumentar el efecto positivo que un clima favorable a la conciliación puede ejercer sobre sus organizaciones.

Para el Gobierno e instituciones oficiales se recomienda centrar sus esfuerzos no solo en fomentar la disponibilidad de prácticas de conciliación en las empresas mediante regulación (por ejemplo, la Ley de Igualdad de 2007 en España que es obligatoria para empresas de más de 250 trabajadores), sino particularmente focalizar su mensaje en los gerentes de las pymes para modificar su actitud en materia de conciliación. Así, partiendo de su figura se podrán fomentar y desarrollar unos valores de conciliación a nivel organizativo que resultan fundamentales para que la empresa mejore sus resultados y los trabajadores mejoren su satisfacción laboral y su lealtad hacia la organización.

Para ello, se pueden utilizar campañas de comunicación eficientes o cursos de formación específicos orientados a los fundadores o gerentes de las pymes. Creemos que esto es un hallazgo importante, ya que la formalización de las prácticas parece tener un menor efecto sobre los resultados que la existencia de una cultura de conciliación en la empresa, según la literatura y los resultados alcanzados en este trabajo.

De este trabajo también se pueden derivar implicaciones para los investigadores. Consideramos que a nivel académico se necesitan más estudios que muestren el impacto de la cultura de conciliación laboral y personal sobre los resultados de la empresa junto con una transferencia de conocimientos activa desde los centros de investigación y universidades a las empresas. CASPER y colaboradores (2004) indicaron que los gerentes mostrarían una actitud más positiva hacia temas de conciliación si ellos perciben mejoras en los resultados de la empresa. Esto es así porque si la cultura de conciliación favorece la competitividad de las empresas, estas se verán más motivadas a implantarla. De ahí que la publicación y distribución de las conclusiones en revistas de alta calidad y la organización de seminarios profesionales o *workshops* con la participación conjunta de investigadores y gerentes de empresas podría ser apropiado para mejorar en este asunto.

En síntesis, consideramos que siguiendo estas recomendaciones se fomentará el desarrollo de empresas «respetuosas con la vida personal y laboral» que establezcan programas de conciliación

para todos los trabajadores, todo bajo el abrigo de una cultura organizativa que realmente apoye a los empleados en la consecución de este equilibrio. Con esto se logrará tener mejores resultados organizativos, además de una mano de obra más satisfecha y fiel a la empresa.

7. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A pesar de las aportaciones de esta investigación es innegable la existencia de limitaciones en la misma que se derivan, básicamente, del estudio empírico desarrollado.

Una limitación es la naturaleza transversal de esta investigación, que impide el análisis del efecto del tiempo sobre las variables del estudio, como la cultura de conciliación de la vida personal y laboral, los resultados organizativos, la satisfacción laboral y el deseo de abandonar la empresa de los empleados. Además, el periodo en el que se realizó la recogida de datos (de marzo a octubre del año 2009) coincide con una de las mayores crisis económicas acaecidas en España y con gran repercusión en los países desarrollados por lo que los resultados podrían estar condicionados por esta circunstancia.

Por otro lado, el carácter nacional del estudio empírico realizado no permite generalizar las conclusiones obtenidas en el trabajo de investigación a otros países, ya que España tiene unas características particulares en materia de conciliación que hace que los trabajadores sufran mayor falta de conciliación que en otros países.

Además, el carácter unisectorial del estudio empírico y las características inherentes a un sector industrial como el del metal tienen como consecuencia que los resultados obtenidos en el trabajo no se puedan emplear para comprender lo que ocurre en otros sectores de actividad, como pudiera ser la consultoría, con características totalmente opuestas a este sector. Entre las particularidades del sector del metal que pueden condicionar los resultados destacan fundamentalmente dos: la vinculación indisoluble hombre-máquina, que hace que la práctica totalidad de la actividad se desarrolle en factorías en las que se encuentran instalados los equipos de producción, y la escasa presencia que tradicionalmente ha tenido la mujer, lo que puede condicionar el nivel de disponibilidad de prácticas de conciliación y la adopción de una cultura de conciliación en las empresas.

El trabajo de investigación desarrollado pretende contribuir a impulsar futuros estudios teóricos y empíricos sobre la conciliación laboral y personal para avanzar en esta área de investigación. A continuación se plantean las principales líneas de investigación que a partir de este trabajo de investigación tratan de superar sus limitaciones y profundizar en aspectos no explorados en él.

Una futura línea de investigación consiste en desarrollar un estudio longitudinal, en el que con antelación se haya realizado la transferencia de los resultados de esta investigación a los empresarios que han participado en la investigación, con la finalidad de examinar los cambios en las variables de estudio a lo largo del tiempo.

Ampliar el estudio a otros sectores puede ser otra interesante futura línea de investigación; de esa manera se podría llevar a cabo una comparativa intersectorial, interesante para comprender el

fenómeno de la conciliación en su conjunto ya que sectores distintos pueden tener características muy diversas (ej., sector industrial *versus* sector servicios, sectores más o menos masculinizados, etc.).

En tercer lugar, desarrollar el estudio a otros países constituye un interesante reto a abordar en una futura investigación, a través de la cual se podría conocer el verdadero impacto que supone el factor socio-cultural en la conciliación de la vida personal y laboral.

También se anima a futuros investigadores a examinar los factores que disuaden o incitan a los gerentes de las pymes a adoptar e impulsar una cultura de apoyo a la conciliación en su empresa, tales como tener una mentalidad abierta, carecer o no de formación en materia de recursos humanos, conciencia sobre la importancia de estos temas o el coste percibido de implantar y desarrollar estos programas.

Finalmente, también es relevante la realización de futuras investigaciones que examinen la existencia de diferencias en la percepción de la cultura de conciliación desde el punto de vista de la dirección de la empresa y desde el punto de vista de los trabajadores, ya que esto podría tener efecto sobre determinados factores como los resultados organizativos alcanzados, uso de las prácticas de conciliación laboral y personal por parte de los trabajadores, compromiso, etc.

8. CONCLUSIONES

Este trabajo ha puesto de manifiesto que la conciliación laboral y personal de los trabajadores no es una demanda aislada de los individuos y de sus familias, sino que tiene importancia y efectos a nivel empresarial y, por tanto, se debe gestionar desde las propias organizaciones para conseguir mejores resultados organizativos y una fuerza de trabajo comprometida y fiel a la empresa.

Bibliografía

- ALEGRE, I.; CHINCHILLA, N.; LEÓN, C. y CANELA, M.A. [2007]: «Políticas de conciliación, liderazgo y cultura en 2200 pymes españolas», *IESE Business School*, 50.
- ALLEN, T.D. [2001]: «Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions», *Journal of Vocational Behaviour*, 58, págs. 414-435.
- ANDERSON, S.E.; COFFEY, B.S. y BYERLY, R.T. [2002]: «Formal organizational initiatives and informal workplace practices», *Journal of Management*, 28 (6), págs. 787-810.
- ARAGÓN-SÁNCHEZ, A. y SÁNCHEZ-MARÍN, G. [2005]: «Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SME», *Journal of Small Business Management*, 43 (3), págs. 287-308.

- ARROYO, C. [2007]: «Perspectivas laborales en torno a la conciliación de la vida familiar y laboral: el reto de la compatibilidad y la corresponsabilidad», *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XL, págs. 243-270.
- BEECHLER, S. y WOODWARD, I.C. [2009]: «The global "war for talent"», *Journal of International Management*, 15, págs. 273-285.
- BEHSON, S.J. [2005]: «The relative contribution of formal and informal organizational work-family support», *Journal of Vocational Behaviour*, 66, págs. 57-70.
- BENITO, D. [2007]: *La organización basadas en las familias. La conciliación de la vida familiar y laboral*, paper presented at the XX Congreso anual de AEDEM, 6-8 June, Madrid. Available at <http://www.aedem-virtual.com/congresos/madrid07/>
- BLAU, P. [1964]: *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- BURKE, R.J. [2004]: «It's not how hard you work but how you work hard: Evaluating workaholism components», *International Journal of Stress Management*, 6, 4, págs. 225-239.
- BURKE, R.J.; BURGESS, Z. y FALLON, F. [2006]: «Organizational practices supporting women and their satisfaction and well-being», *Women in Management Review*, 21, 5, págs. 416-425.
- BURKE, R.J.; OBERKLAID, F. y BURGESS, Z. [2004]: «Workaholism among Australian women psychologists: Antecedents and consequences», *Women in Management Review*, 5, págs. 252-259.
- CAMUFFO, A., y COMACCHIO, A. [2005]: «Linking intellectual capital and competitive advantage: a cross-firm competence model for North-East Italian SMEs in the manufacturing industry», *Human Resource Development International*, 8, 3, págs. 361-377.
- CÁNOVAS MONTERO, A.; ARAGÓN MEDINA, J. y ROCHA SÁNCHEZ, F. [2005]: «Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral en las comunidades autónomas», *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23, 1, págs. 73-93.
- CARM [2009]: Registro de Establecimientos Industriales, sector del metal. Conserjería de Universidades, Empresa e Investigación, <http://www.carm.es/> (latest access date 11/25/2009).
- CARRASQUER, P. y MARTÍN, A., [2005]: «La política de conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva. Un aspecto de la estrategia europea de empleo», *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23 (1), págs. 131-150.
- CASPER, W.J.; WELTMAN, D. y KWESIGA, E. [2007]: «Beyond family-friendly: the construct and measurement of singles-fiendly work culture», *Journal of Vocational Behaviour*, 70, págs. 478-501.
- CREDE, M.; CHERNYSHENKO, O.S.; STARK, S.; DALAL, R.S. y BSHSHUR, M. [2007]: «Job satisfaction as mediator: an assessment of job satisfaction's position within the nomological network», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, págs. 515-538.
- DE CIERI, H.; HOLMES, B.; ABBOTT, J. y TRISHA, P. [2005]: «Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations», *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (1), págs. 90-103.
- DE KOK, J.M.P.; UHLANER, L.M. y THURIK, A.R. [2006]: «Professional HRM practices in Family Owned-Managed Enterprises», *Journal of Small Business Management*, 44 (3), págs. 441-460.
- DELANIE, J.T. y HUSELID, M.A. [1996]: «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance», *Academy of Management Journal*, 39, 4, págs. 949-969.
- DE LUIS-CARNICER, M.ª P.; MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A.; PÉREZ-PÉREZ, M. y VELA-JIMÉNEZ, M.ª J. [2002]: «La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar», *Boletín Económico del ICE*, 2.741, págs. 37-50.
- DEX, S. y SCHEIBL, F. [2001]: «Flexible and family-friendly working arrangements in UK- based SMEs: business cases», *British Journal of Industrial Relations*, 39, 3, págs. 411-431.

- DICKERS, J.S.E.; GEURTS, S.A.; DEN DULK, L.; PEPER, B.; TARIS, T. y KOMPIER, M.A. [2007]: «Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction», *Work and Stress*, 21 (2), págs. 155-172.
- DOHERTY, L. [2004]: «Work-life balance initiatives: implications for women», *Employee Relations*, 26 (2), págs. 433-452.
- EBY, L.T.; CASPER, W.J.; LOCKWOOD, A.; BORDEAUX, C. y BRINLEY, A. [2005]: «Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature», *Journal of Vocational Behaviour*, 66, págs. 124-197.
- FELDSTEAD, A.; JEWSON, N.; PHIZACKLEA, A. y WALTER, S. [2002]: «Opportunities to work at home in the context of work-life balance», *Human Resource Management Journal*, 12, págs. 54-76.
- FLEETWOOD, S. [2007]: «Re-thinking work life balance: editor's introduction», *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (3), págs. 351-359.
- GOULDNER, A.W. [1960]: «The norm of reciprocity: a preliminary statement», *American Sociological Review*, 25, págs. 161-178.
- GRAY, A.; PHILLIPS, V.L. y NORMAN, C. [1996]: «The costs of nursing turnover: evidence from the British National Health Service», *Health Policy*, 38, págs. 117-128.
- GRUBE, A.; SCHROER, J.; HENTZSCHEL, C. y HERTEL, G. [2008]: «The event reconstruction method: an efficient measure of experience-based job satisfaction», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, págs. 669-689.
- HARRINGTON, B. y LADGE, J. [2009]: «Present Dynamics and Future Directions for Organizations», *Organizational Dynamics*, 38 (2), págs. 148-157.
- HAUSKNECHT, J.P.; HILLER, N.J. y VANCE, R.J. [2008]: «Work-unit absenteeism: effects of satisfaction, commitment, labour market conditions, and time», *Academy of Management Journal*, 51, 6, págs. 1.223-1.245.
- HENEMAN, R.L.; TANSKY, J.W. y CAMP, S.M. [2000]: «Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, págs. 1-11.
- HUGHES, J. y BOZIOELOS, N. [2007]: «Work life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes. An exploratory study on the views of male workers», *Personnel Review*, 36 (1), págs. 145-154.
- INE [2007a]: Encuesta Industrial de Empresas, <http://www.ine.es/> (latest access date: 11/25/2009).
- [2007b]: Directorio Central de Empresas DIRCE, <http://www.ine.es/> (latest access date: 11/25/2009).
- KOFODIMOS, J. [1995]: *Balancing act. How managers can integrate successful careers and fulfilling personal lives*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- KOSSEK, E.E. y NICHOL, V. [1992]: «The effects of employer-sponsored child care on employee attitudes and performance», *Personnel Psychology*, 45, págs. 485-509.
- KROPF M.B. [1999]: «Flexibility initiatives: Current approaches and effective strategies», *Women in Management Review*, 14 (5), págs. 177-186.
- LAMBERT, S.J. [2000]: «Added benefits: the link between work life benefits and organizational citizenship behaviour», *The Academy of Management Journal*, 2 (1), págs. 7-32.
- LAVOIE, A. [2004]: «Work-life balance and SMEs: Avoiding the "one-size-fits-all trap"», *CFIB Research*, págs. 1-13.
- MACINNES, J. [2005]: «Diez mitos sobre la conciliación de la vida laboral y familiar», *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23 (1), págs. 35-71.
- MALIK, S.D. y WILSON, D.O [1995]: «Factors influencing engineers' perceptions of organizational support for innovation», *Journal of Engineering and Technology Management*, 12, págs. 201-218.

- MARCH, J.G. y SUTTON, R.I. [1997]: «Organizational Performance as a Dependent Variable», *Organization Science*, 8, págs. 698-706.
- NGO, H-Y.; FOLEY, S. y LOI, R. [2009]: «Family-friendly work practices, organizational climate, and firm performance: a study of multinational corporations in Hong Kong», *Journal of Organizational Behaviour*, 30, págs. 665-680.
- OLSEN D. [1993]: «Work satisfaction and stress in the first and third year of academic appointment», *Journal of Higher Education*, 64, págs. 453-71.
- O'NEILL, J.W.; HARRISON, M.M.; CLEVELAND, J.; ALMEIDA, D.; STAWSKI, R. y CROUTER, A.C. [2009]: «Work-family climate, organizational commitment, and turnover: multilevel contagion effects of leaders», *Journal of Vocational Behaviour*, 74, págs. 19-28.
- POELMANS, S.; CHINCHILLA, N. y CARDONA, P. [1999]: «Un estudio exploratorio del estrés en los directivos españoles», *Research paper*, 399, IESE, Barcelona.
- POELMANS, S.A.; CHINCHILLA, N. y CARDONA, P. [2003]: «The adoption of family friendly HRM policies: competing for scarce resources in the labour market», *International Journal of Manpower*, 24 (2), págs. 128-147.
- RHOADRES, L. y EISENBERGER, R. [2002]: «Perceived organizational support: a review of the literature», *Journal of Applied Psychology*, 87, págs. 698-714.
- ROUSSEAU, D.M. [1989]: «Psychological and implied contracts in organizations», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, págs. 121-139.
- SKULLI, A.; THEODOSSIOU, I. y VASILEIOU, E. [2008]: «Jobs as Lancaster goods: facets of job satisfaction and overall job satisfaction», *The Journal of Socio-Economics*, 37, págs. 1.906-1.920.
- STEEL R.P. y OVALIE N.K. [1984]: «A review and meta-analysis on the relationship between behavioural intentions and employee turnover», *Journal of Applied Psychology*, 69, págs. 673-686.
- THIBAUT, J.W. y KELLEY, H.H. [1959]: *The social psychology of groups*, New York: Willey.
- 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, págs. 392-415.
- TREVOR, C.O. [2001]: «Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction», *Academy of Management Journal*, 44, 4, págs. 621-38.
- WAYNE, S.J.; SHORE L.M. y LIDEN R.C. [1997]: «Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective», *Academy of Management Journal*, 40, 1, págs. 82-111.