

POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN FAMILIA-TRABAJO EN  
EMPRESAS FAMILIARES ESPAÑOLAS: ANTECEDENTES  
ESTRUCTURALES, DEMOGRAFICOS Y CULTURALES

IE Working Paper

RH8-104

14/06/2004

Margarita Mayo      Cristina Cruz      Luis Gómez-Mejía      Juan Carlos Pastor

Instituto de Empresa  
M<sup>a</sup> de Molina 12, 5  
28006, Madrid  
España  
margarita.mayo@ie.edu

Instituto de Empresa  
Pinar 7, 1  
28006, Madrid  
España  
cristina.cruz@ie.edu

Instituto de Empresa  
Castellón de la Plana, 8  
28006, Madrid  
España  
luis.gomez@ie.edu

Instituto de Empresa  
M<sup>a</sup> de Molina 12, 5  
28006, Madrid  
España  
juan.pastor@ie.edu

**Abstract**

Algunas empresas están implementando políticas que ayudan a la conciliación entre la vida laboral y familiar como una estrategia para mantener el talento y favorecer el compromiso. Entre estas políticas podemos destacar la flexibilidad de horario, la reducción de jornada, el teletrabajo y las prestaciones monetarias. El presente estudio analiza los datos de 122 empresas familiares españolas. Los resultados del estudio revelan que factores estructurales, demográficos y culturales determinan la adopción de políticas de conciliación. Estos resultados se discuten en relación a su contribución a la teoría y a su relevancia práctica.



## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha producido uno de los cambios sociales más importantes de nuestro tiempo. Tradicionalmente, los papeles del hombre y de la mujer estaban claramente diferenciados. El hombre desempeñaba un trabajo remunerado y la mujer se dedicaba a la familia y las tareas domésticas. Desde los años sesenta, sin embargo, las mujeres se han incorporado masivamente al mercado laboral. Por ejemplo, la tasa de actividad de las mujeres en España es del 42 por ciento actualmente, frente al 35 por ciento hace una década y al 29 por ciento en 1983. En algunos países de la Unión Europea, como Dinamarca, la tasa de actividad femenina supera el 60 por ciento.<sup>1</sup>

Este cambio en el mercado de trabajo también lleva consigo un cambio en el ámbito familiar. El trabajo doméstico y el cuidado de la familia debe de conciliarse con las obligaciones laborales. Aunque esta conciliación afecta a hombres y mujeres, la realidad en muchos casos indica que el peso del cuidado del hogar sigue recayendo mayoritariamente en la mujer. Por ejemplo, la Encuesta sobre “Usos del Tiempo” que realizó el Instituto de la Mujer en el año 2001 muestra que mientras las mujeres dedican una media de 7 horas y 22 minutos al trabajo doméstico, los hombres dedican 3 horas y 10 minutos.

Esta sobrecarga de responsabilidades laborales y familiares puede ser una causa de abandono entre las mujeres. Así por ejemplo, la mayor tasa de actividad registrada en mujeres españolas se encuentra en edades comprendidas entre los 25 y los 29 años (80 por ciento), disminuyendo considerablemente a partir de los 35 años. Similarmente, la tasa de actividad de mujeres solteras es considerablemente mayor que el de las casadas (59% frente al 42%). El conflicto que se percibe entre las demandas laborales y familiares está también estrechamente relacionado con temas de salud laboral, que afectan tanto a la calidad de vida del empleado como a su rendimiento en la empresa. Con respecto al estado de salud, se ha encontrado que las mujeres dicen sufrir en mayor medida problemas de salud relacionados con el estrés, como cansancio general, irritabilidad y falta de concentración. Estos datos son indicativos de la dificultad a la que se enfrentan muchas mujeres y cada vez más hombres que desean un equilibrio entre su vida laboral y familiar.

## POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN

Las empresas están respondiendo a estos cambios demográficos y sociales adoptando políticas que ayuden a la conciliación entre estos dos ámbitos de la vida y que eviten la pérdida del talento. En algunos casos la preocupación por la pérdida de talento lleva a tomar medidas como la de la Universidad Católica de Tilburg, en Holanda, que sanciona a las facultades que no faciliten el ascenso a las mujeres. El diario el PAIS informaba que “sorprendidos por la diferencia entre el número de mujeres que cursan estudios y el de las que llegan a ocupar puestos de responsabilidad, los responsables de la universidad llegaron a la conclusión de que la mayoría abandonan sus carreras profesionales para dedicarse a los hijos y a la casa.”<sup>2</sup> En otros, la demanda de los padres

---

<sup>1</sup> Fuente: Instituto de la Mujer, España 2003.

<sup>2</sup> Fuente: EL PAIS, 12 de marzo de 2001.

por tiempo y flexibilidad para dedicarse al cuidado de los hijos puede poner presión a las empresas para que vayan más allá de los establecidos permisos de maternidad y adopten nuevas políticas. Entre estas nuevas políticas podemos destacar la flexibilidad de horarios, la reducción de jornada, el teletrabajo y las prestaciones monetarias.

Una política que puede ayudar a los padres es la flexibilidad del horario de entrada y salida del trabajo para fomentar la compatibilidad entre el horario laboral y el horario escolar. Otra modalidad es la reducción de jornada laboral. Esta reducción permite dedicar más tiempo a la ejecución de las actividades familiares, aunque va acompañada de una reducción de salario proporcional. Utilizando las tecnologías de la información, también existe la posibilidad del teletrabajo o trabajo a domicilio. En este caso, el empleado puede realizar parte o la totalidad de su actividad on-line desde su casa. En otros casos, la empresa decide ofrecer ayudas económicas para hacer frente a los gastos que conlleva tener una familia. Una de las modalidades de estas ayudas es la prestación monetaria para cubrir gastos de educación o la compra de una casa.

Además del beneficio que estas políticas ofrecen al empleado, las empresas también pueden salir ganando. Las consecuencias de la adopción de políticas de conciliación entre la vida familiar y laboral tienden a ser también positivas para la organización. Por ejemplo, Los resultados obtenidos de una muestra de 527 empresas americanas sugieren que las organizaciones con políticas de conciliación más amplias tienen una percepción más elevada del nivel de rendimiento de la empresa y un crecimiento mayor de los beneficios.<sup>3</sup> Esto se explica por la dimensión simbólica de las políticas de conciliación. Los empleados interpretan estas políticas como señales positivas de la empresa hacia ellos y responden aumentando su motivación y compromiso. Por lo tanto, algunas empresas consideran las políticas de conciliación una ventaja competitiva para mantener el talento y favorecen el compromiso. Sin embargo, su adopción es limitada. Es entonces importante conocer los factores que determina que una empresa responda favorablemente a los temas de armonización de la vida laboral y familiar.

## FACTORES DETERMINANTES

Estudios previos sobre políticas de conciliación han examinado el impacto de algunos factores estructurales<sup>4</sup>. Nuestro estudio extiende los estudios anteriores incluyendo variables estructurales, demográficas y culturales. Además, se centra en empresas familiares debido a la escasa atención que han merecido estas empresas que, sin embargo, juegan un papel vital en la economía española.

### Factores estructurales

En nuestro estudio incluimos cuatro factores estructurales: el tamaño de la compañía, su antigüedad, el sector en el que opera y las participaciones. El tamaño de la compañía se midió como las ventas anuales en millones de euros y el número de empleados. Como ambos índices proporcionaban resultados similares, utilizamos únicamente la variable

---

<sup>3</sup> Fuente: Jill E. Perry-Smith. 2000. Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*; 43, 6-22.

<sup>4</sup> Fuente: Frances J. Milliken & Luis Martin. 1998. Explaining organizational responsiveness to work-family issues: The roles of human resource executives as issue interpreters. *Academy of Management Journal*: 41, 5-24.

de ventas para simplificar la presentación de los resultados. La antigüedad de la empresa se considera importante ya que el número de años que lleva operando la compañía puede influenciar la probabilidad de adopción de políticas de conciliación. Es posible que compañías con mayor antigüedad sufran más inercia y presenten más resistencia a estos cambios. El sector en el que opera la compañía también puede determinar la probabilidad de adopción de estas políticas de armonización. Es lógico pensar que en el sector servicios sea más fácil implementar, por ejemplo, la modalidad de teletrabajo ya que las actividades de servicios se prestan más a la utilización de las nuevas tecnologías. Por último, el grado de familiaridad de la empresa, es decir, el porcentaje de miembros de la misma familia que tiene acciones en la empresa, puede también influir en la adopción de determinadas políticas de conciliación. Por ejemplo, cabe esperar que empresas más familiares respondan más favorablemente a las demandas de equilibrio entre la familia y el trabajo. Así, esperaríamos que cuanto mayor sea el porcentaje de acciones en manos de la familia en la empresa, más probabilidad de adopción de estas políticas.

### **Factores demográficos**

La composición demográfica de la organización puede ser un factor clave en la adopción de políticas de conciliación. Es lógico pensar, desde la teoría de la dependencia de recursos, que cuanto mayor sea el número de mujeres en la empresa, mayor es la dependencia de la compañía de este grupo y, por lo tanto más probable que la compañía responda con políticas que favorezca la adaptación de este colectivo. Una explicación similar puede aplicarse al efecto que un mayor porcentaje de extranjeros puede tener en la respuesta de la organización a temas de conciliación. Por otra parte, desde un punto de vista institucional, la presencia de mujeres en el equipo directivo puede contribuir a la sensibilización de otros altos directivos con respecto a la importancia de encontrar el balance entre la vida laboral y familiar. Lógicamente, el porcentaje de familiares dentro del equipo también puede apelar a los valores familiares y a la importancia de que la empresa se adapte a su nuevo entorno.

### **Factores culturales**

La cultura de una organización recoge los valores sobre los que gira su filosofía de gestión. La cultura de las organizaciones varía en cuanto a la intensidad y el contenido. Hay algunas organizaciones con una cultura “fuerte” en la que los valores están profundamente arraigados y son difíciles de cambiar. Una manera de pensar en la intensidad de la cultura de una organización es la antigüedad del CEO en la empresa. Cuanto más tiempo lleva la misma persona dirigiendo la compañía más probable resulta de que los valores organizacionales sean estables y fuertes. En culturas “fuertes” puede que exista más inercia a la adopción de nuevas políticas que significan cambiar hasta cierto punto los valores fundamentales de la compañía. Por otro lado, la cultura organizacional también se caracteriza por el contenido de esos valores. Hay culturas más participativas y culturas más autoritarias. En culturas participativas y de involucración, los empleados suelen recibir retribución variable. Cuanto mayor sea el porcentaje de empleados con retribución variable, más participativa puede considerarse la organización. Las empresas que responden más favorablemente a las demandas familiares de sus empleados es lógico que disfruten de una cultura más participativa.

## MÉTODO

### Muestra

Las compañías que participan en el estudio fueron seleccionadas de la base de datos SABI. Tal base de datos está elaborada por INFORMIA. Debido a que estábamos interesados en compañías con una estructura formal se decidió elegir a compañías con más de 50 empleados. Asimismo, se eligieron compañías de las que existiesen datos sobre sus acciones desde 1996 al año 2000, dado que las empresas objeto de estudio eran aquellas que fuesen familiares. A tal efecto, se consideró una empresa como familiar si la propia familia tenía al menos un 20% de las participaciones. Siguiendo este criterio, el número de empresas españolas que mantenían estos requisitos fue de 1130. Se diseñó un cuestionario para ser completado por el CEO de la compañía. El procedimiento de ejecución de la encuesta fue o bien en persona o bien por teléfono. Un total de 122 CEOs completaron el cuestionario, lo que representa un 10% del total de las empresas que cumplían dichos requisitos. Este porcentaje de respuesta es acorde con otros estudios realizados.

### Medidas

**Características estructurales.** Los datos recogidos en cuanto a las variables estructurales fueron los referidos al tamaño de la compañía medida como las ventas en millones de euros. La antigüedad de la compañía como el número de años desde que se creó la empresa. La variable sector se codificó como industrial y servicio. Por último, se recogió el porcentaje del accionariado que estaba en manos de una misma familia.

**Características demográficas.** Los datos demográficos recogidos se refirieron al nivel organizacional y al nivel del equipo directivo. A nivel organizacional, se mide el porcentaje de mujeres y el porcentaje de extranjeros en plantilla. A nivel de equipo directivo, se mide el porcentaje de mujeres y el porcentaje de familiares dentro del equipo directivo, así como el género del CEO.

**Características culturales.** La intensidad de la cultura de la organización se mide considerando la antigüedad del CEO y el contenido de la cultura se mide con el porcentaje de empleados que reciben retribución variable.

**Políticas de conciliación familiar.** El CEO respondió con un sí o con un no a las siguientes preguntas. ¿Su compañía ofrece alguna de estas alternativas a los empleados con hijos? : (1) Horario flexible tanto para llegar como para dejar la jornada laboral; (2) Horario reducido o jornada partida; (3) Teletrabajo alg unas horas a la semana; (4) Ayudas de tipo económico para la educación del hijo o para comprar una casa; (5) Otras formas de ayuda.

## RESULTADOS

### Análisis Descriptivo

La Tabla 1 recoge los descriptivos de las variables del estudio que pasamos a comentar.

**Tabla 1. Análisis Descriptivo y Correlacional**

	Media	Desv.	1	2	3	4	5	6	7	8	9						10	11	12	13	14	
1 Tamaño de la empresa (ventas) <sup>5</sup>	4,34	0,54																				
2 Antigüedad de la empresa (años)	30,93	14,58	0,16																			
3 % de participación del grupo familiar	91,46	16,03	-0,20*	-0,16																		
4 Sector (industrial)	0,42	0,50	0,24**	0,17	-0,10																	
5 Hombres en la compañía <sup>6</sup>	2,34	0,72	0,00	0,15	0,07	-0,05																
6 Porcentaje de españoles	92,45	15,12	-0,15	-0,10	0,02	-0,11	-0,07															
7 Género del CEO (hombre)	0,07	0,25	-0,18*	0,01	0,14	-0,16	0,01	0,11														
8 % de hombres en el equipo directivo	0,88	0,20	0,12	0,21**	0,03	-0,04	0,07	-0,13	0,05													
9 Antigüedad como CEO	14,02	10,79	-0,06	0,25**	0,04	0,08	0,03	0,04	-0,03	0,06												
10 % empleados con retribución variable	22,98	30,00	0,04	-0,04	-0,11	0,19*	-0,02	-0,06	-0,17	-0,08	-0,15											
11 Horario flexible	0,57	0,50	-0,30**	-0,16	0,06	-0,06	0,00	-0,10	0,10	0,06	0,10	0,02										
12 Jornada reducida	0,61	0,49	-0,12	-0,16	0,06	-0,18*	-0,03	0,04	0,07	0,08	0,02	0,06									0,39**	
13 Teletrabajo	0,10	0,30	-0,15	0,10	-0,06	0,17	0,11	-0,31**	-0,09	0,10	0,09	0,29**	0,12	0,09								
14 Ayudas económicas	0,16	0,37	-0,13	-0,07	0,12	-0,06	0,10	0,12	0,06	0,08	0,10											

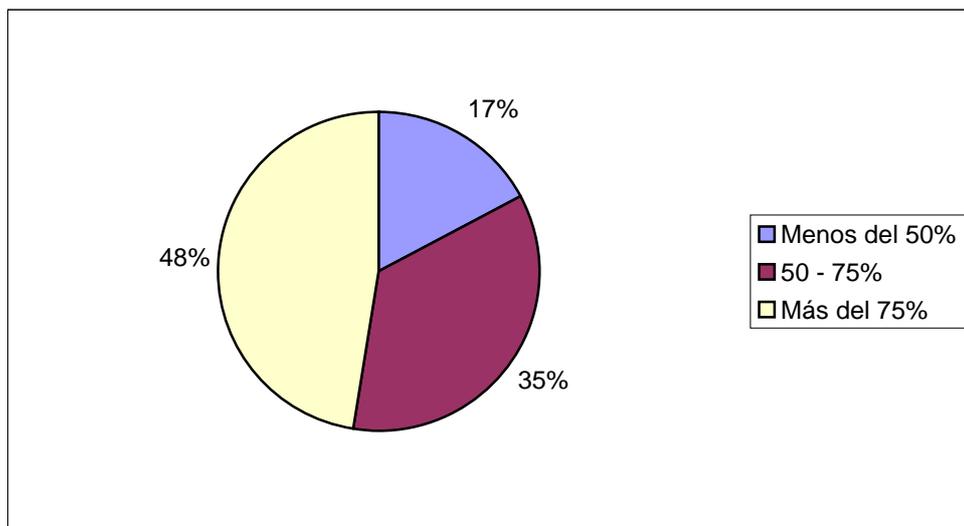
<sup>5</sup> La variable tamaño se refiere a ventas y está en escala logarítmica para evitar la enorme desviación típica que tenía (valor absoluto medio en ventas=69,237 euros).

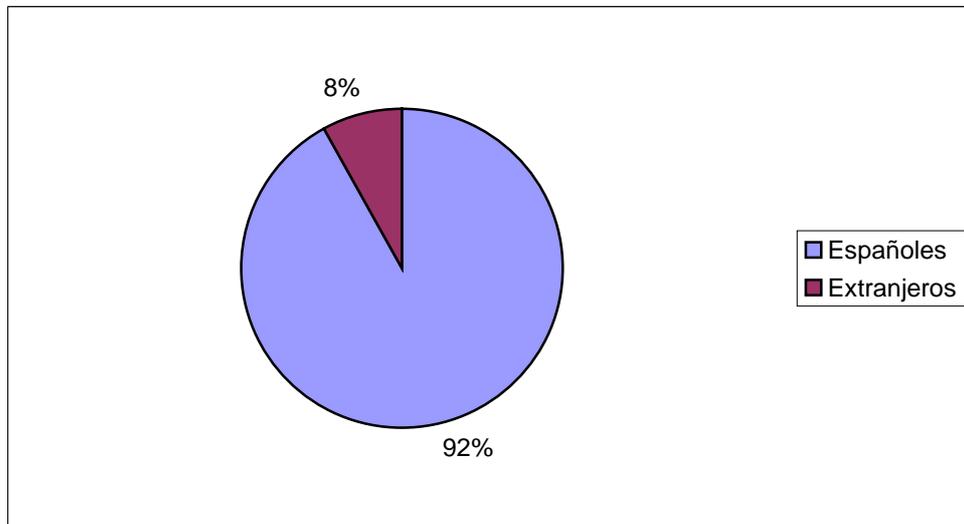
<sup>6</sup> La variable hombres en la compañía es una variable con tres categorías: (1) Menos del 50% de hombres en la compañía, (2) 50-75% hombres en la compañía y (3) Más de un 75% de hombres en la compañía.

**VARIABLES ESTRUCTURALES.** La media en ventas de las 122 empresas consultadas fue de 69,237 millones €. Las ventas presentan una desviación típica muy elevada, lo que da cuenta de su alta dispersión dentro del conjunto de empresas consideradas en el estudio. El porcentaje de acciones en manos familiares es del 91% y la antigüedad media de la empresa fue de 31 años. En cuanto al sector, se obtuvo que el 42% pertenecían al sector de industria y el 58% al sector servicios.

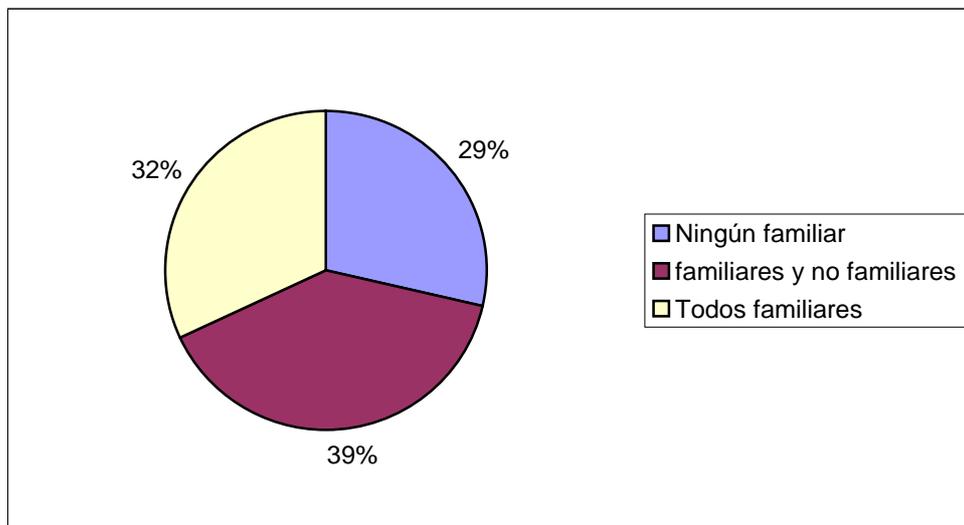
**VARIABLES DEMOGRÁFICAS.** A nivel organizacional, el 17% de las empresas cuentan en sus filas con menos de un 50% de hombres dentro de la plantilla, un 35% de las empresas tiene entre un 50-75% de hombres y un 48% de las empresas tienen en plantilla a más del 75% de hombres. En general, la proporción de hombres es bastante más elevada que la de mujeres en las empresas objeto de estudio. El 8% de los empleados de las compañías son extranjeros.

**Figura 1. Porcentaje de hombres en las empresas objeto de estudio.**



**Figura 2. Porcentaje españoles-extranjeros en la empresa.**

A nivel de equipo directivo, mientras que un 35% de las empresas tienen alguna mujer como miembro del equipo directivo, un 65% de las empresas cuenta con únicamente hombres en el equipo directivo. La composición del equipo directivo en cuanto a los miembros de una misma familia, un 29% de las empresas no cuentan con ningún familiar entre su equipo directivo, un 39% cuentan familiares y no familiares en su equipo directivo y un 32% de las empresas tienen en su equipo directivo a un 100% de familiares.

**Figura 3. Proporción de familiares en el equipo directivo.**

**Variables culturales.** La intensidad de la cultura se operacionalizó usando la antigüedad del CEO. El tiempo medio del CEO ejerciendo como tal es de 14,02 años con una amplia desviación típica (10,79). El contenido de la cultura se mide con el porcentaje de empleados con retribución variable. La media de este porcentaje es de 23%.

**Políticas de conciliación.** De las 122 empresas objeto de estudio el 80% de ellas reportan que sí prestan al menos una de las ayudas consideradas en el estudio. De las empresas que ofrecen alguna política de conciliación, el porcentaje de las diferentes modalidades es el siguiente: 38% ofrecen jornada reducida, 35% horarios flexibles, 10% ayudas económicas, 6% teletrabajo, y 11% identificaron otra serie de ayudas que es como un cajón de sastre donde incluyen prestaciones como, por ejemplo, gimnasio. Mediante las técnicas de análisis cluster y análisis factorial también se examinó la relación entre las diferentes políticas incluidas en el estudio. El horario flexible y la jornada reducida tienden a englobarse en una única dimensión, de modo que las empresas que prestan una de estas ayudas tienden también a proporcionar la otra. Esta primera dimensión agrupa a ayudas relacionadas con el tiempo. En ambos casos, el empleado controla el tiempo de trabajo que bien se flexibiliza o se reduce. En una segunda dimensión se agrupan la ayuda económica y el teletrabajo. Pero al contrario que en la primera dimensión, cuando una empresa tiende a prestar ayudas económicas no ofrece teletrabajo y viceversa. Por lo tanto, los análisis posteriores se realizan con tres grupos de políticas: Flexibilidad/reducción horarios, teletrabajo y ayudas económicas.

**Figura 4. Porcentaje de empresas con/sin políticas conciliadoras.**

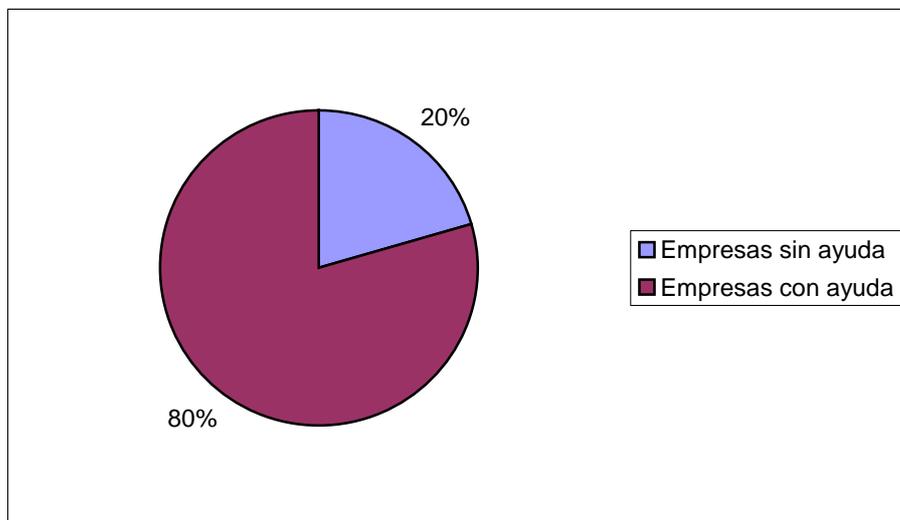
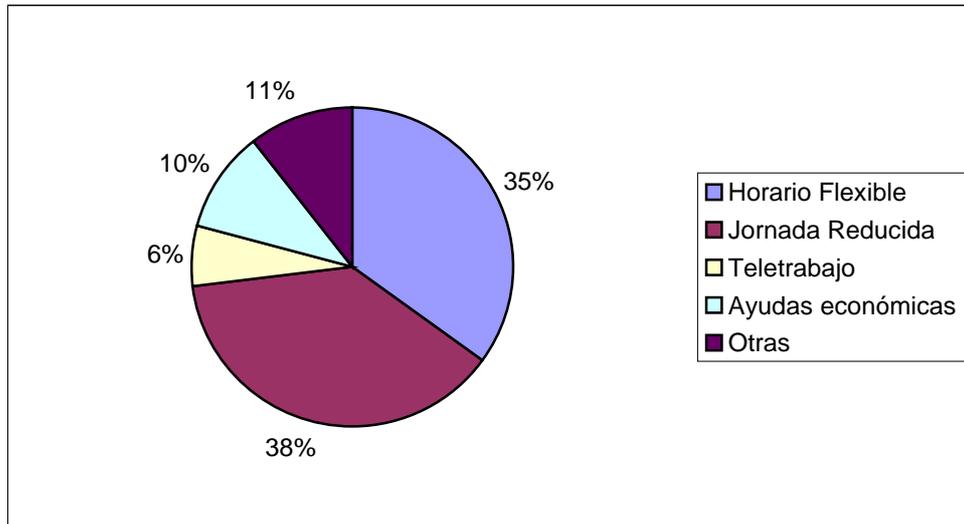


Figura 5. Tipos de políticas de conciliación.



### Análisis Comparativo

Uno de los principales objetivos del estudio es examinar los factores estructurales, demográficos y culturales que diferencian a las compañías que responden positivamente a las demandas de conciliación ofreciendo políticas. La siguiente tabla muestra las medias en las que difieren las empresas que ofrecen ayuda y las que no.

Tabla 2. Análisis comparativo.<sup>7</sup>

	Horario flexible		Jornada reducida		Teletrabajo		Ayudas económicas	
	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí
<b>Variables estructurales</b>								
Tamaño	4,53	4,20**	4,42	4,29	4,37*	4,10	4,37**	4,18
Antigüedad de la compañía	33,60	28,87*	33,80	29,10*	30,43	35,50	31,37	28,26
% de participación en manos de la familia	90,45	92,23	90,27	92,20	91,80	88,33*	90,61	95,75*
<b>Factores demográficos</b>								
% españoles en la organización	94,10	91,10	91,60	93,00	94,00	78,00***	92,00	97,00
% hombres en el equipo directivo	86,00	88,00	85,00	90,00	87,00	93,00	87,00	92,00
% no familiares en el equipo directivo	60,00	46,00 <sup>T</sup>	57,00	49,00	52,00	50,00	52,00	48,00
<b>Factores culturales</b>								
Antigüedad del CEO en su puesto	19,30	20,10	21,00	19,00	19,60	21,80	18,80	25,00**
% empleados con retribución variable	23,07	19,10	21,40	20,50	20,10	27,40**	23,00	11,00**

<sup>7</sup> T sig. al 10%, \* sig. Al 5%, \*\* sig. al 1%, \*\*\* sig. al 0,1%

**Flexibilidad/Reducción Horario.** Se encuentra que las empresas que prestan ayudas de flexibilidad de horario son más pequeñas, la antigüedad de la empresa es menor y tienen mayor número de familiares en el equipo directivo. Las empresas que prestan la ayuda de jornada reducida son también más nuevas que las que no prestan esta política de conciliación.

**Teletrabajo.** Las empresas que prestan la ayuda de teletrabajo tienen menor tamaño en ventas que las que no prestan dicha ayuda. A su vez, las que ofrecen teletrabajo son empresas con menor porcentaje de las acciones en manos de la familia. Se dan también diferencias significativas en cuanto al porcentaje de empleados extranjeros, de manera que las empresas que ofrecen teletrabajo se caracterizan por tener más porcentaje de empleados extranjeros. Por último, cabe señalar que las empresas que permiten el teletrabajo tienen una cultura más participativa como señala el mayor porcentaje de empleados en sus compañías que reciben retribución variable.

**Prestaciones económicas.** Las empresas que prestan ayuda de tipo económico son más pequeñas que las que no ayudan económicamente. Al contrario que lo que ocurría con la política de teletrabajo, tienen más porcentaje de acciones familiares que las que no prestan dicha ayuda. Por último, tienen una cultura más fuerte como muestra la antigüedad de sus CEO que llevan significativamente más tiempo ejerciendo como tal. Además, tienen una cultura menos participativa como señala el bajo porcentaje de empleados que reciben retribución variable, también en dirección contraria a lo que sucede con las empresas que ayudan con teletrabajo.

### **Análisis Predictivo**

El análisis predictivo estudia el peso específico de cada uno de los factores estructurales, demográficos y culturales a la hora de pronosticar la adopción de los tres grupos de políticas de conciliación. Este análisis se realizó mediante una regresión logística. La Tabla 3 muestra los resultados de este análisis que son claramente consistentes con el análisis comparativo y que pasamos a comentar.

Tabla 3. Coeficientes de regresión logística.

	Horario flexible	Teletrabajo	Ayudas económicas
	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
Tamaño	-1,183**	-1,410*	-,627
Antigüedad	-,001	,005	-,009
Participaciones	-,003	-,035	,023
Sector	0.128	1.30*	-0.123
<i>Chi Square</i>	13.086**	9,789*	3.979
Número de hombres	1.06*	-,0.864	-0,895
Número de hombres <sup>8</sup>	1,28**	-1,364	-,164
Porcentaje españoles	-,031	-,061**	0,04
Género del CEO	,512	-18,56	0,08
Proporción hombres en equipo directivo	1,501	1,975	1,887
<i>Chi Square</i>	14.855**	13.59**	5,27
Antigüedad del CEO	0.613	-,254	1.77***
Porcentaje empleados con retribución variable	0.006	,035**	-0,03
<i>Chi square</i>	1.908	9,625**	10,247**
Model Chi Square	29,448***	33.014***	19,483*
Log verosimilitud	137.175	49.551	89,37
<i>R2 cox Snell</i>	0.217	0.21	0,15

**Flexibilidad/Reducción Horarios:** De todos los factores determinantes considerados en el estudio, los más relevantes a la hora de predecir la probabilidad de que una empresa ofrezca políticas de conciliación relacionada con los horarios son factores estructurales y demográficos. En concreto, el tamaño de la empresa y el porcentaje de mujeres en la organización significativamente contribuyen a la adopción de horarios flexible y/o jornada reducida. Se encuentra que la probabilidad de que una empresa preste una política horaria es mayor cuando la empresa es pequeña e incluye un porcentaje mayor de mujeres dentro de la compañía. Estos resultados están altamente en consonancia con las expectativas del estudio.

**Teletrabajo:** Los tres grupos de factores determinantes (estructurales, demográficos y culturales) muestran un efecto significativo en la presencia de teletrabajo en la compañía. De los factores estructurales destaca el tamaño de la compañía y el sector. La probabilidad de que se preste teletrabajo es mayor en empresas pequeñas y es mayor si la empresa pertenece al sector servicios frente al sector industrial. De los factores demográficos destaca el porcentaje de extranjeros. Cuanto mayor es el porcentaje de extranjeros, mayor es la probabilidad de teletrabajo. De los factores culturales destaca la cultura participativa. La ayuda de teletrabajo se ofrece en mayor medida en empresas donde hay mayor porcentaje de empleados que reciben retribución variable.

<sup>8</sup> La variable número de hombres es categórica y aparece dos veces por la naturaleza del tratamiento que reciben este tipo de variables en los análisis de regresión (variables dummy).

**Ayudas Económicas:** Los factores culturales son los que mejor predicen la política de ayudas económicas a la familia. En empresas donde el CEO lleva más tiempo ejerciendo su puesto son las que con mayor probabilidad proporcionan estas prestaciones económicas. Consistente también con las predicciones del estudio, la antigüedad del CEO puede reflejar una cultura fuerte y en cierto modo paternalista.

## CONCLUSIÓN

El objetivo del estudio se encuadra dentro de la literatura sobre la motivación para la adopción de nuevas políticas organizacionales. En concreto, este estudio contribuye a aumentar nuestro conocimiento sobre la motivación para la implementación de nuevas políticas de conciliación trabajo-familia. El estudio muestra que factores estructurales, demográficos y culturales de la empresa tienen un impacto significativo en la probabilidad que una compañía tiene de adoptar nuevas políticas de conciliación vida laboral y familiar. Mientras que factores estructurales y demográficos son los más importantes determinantes de políticas de flexibilidad y reducción de horarios, los factores culturales son los más importantes determinantes de políticas de ayudas económicas. Es posible interpretar estos resultados desde las dos perspectivas teóricas que son notablemente consideradas en la literatura de la adopción de nuevas prácticas: la perspectiva de la racionalidad técnica y la perspectiva teórica institucional. La primera sugiere que la adopción está motivada por la funcionalidad y los beneficios asociados a la decisión y la segunda sugiere que la adopción está motivada por la búsqueda de legitimidad en la decisión. Los resultados parecen indicar que la adopción de políticas relacionadas con la flexibilidad de horarios y el teletrabajo están más motivadas por los beneficios que se esperan alcanzar, como por ejemplo aumento de la moral de los empleados; mientras que la motivación para la adopción de políticas de ayudas económicas se explican mejor desde el punto de vista institucional donde la motivación puede estar más ligada a factores de legitimidad y de reputación.

Además de las implicaciones teóricas de estos resultados para nuestro conocimiento sobre la adopción de políticas de conciliación, estos resultados también tienen importantes implicaciones prácticas. Si aceptamos que las políticas de conciliación son estratégicas para la organización, entonces conocer los determinantes de dichas prácticas puede ser interesante en situaciones de reestructuración, de cambio organizacional y de diseño de sistemas de selección y formación. La respuesta de las organizaciones a los asuntos relativos a la conciliación de trabajo y familia están determinados por la estructura de la organización, las demandas de los colectivos que la componen y la cultura que se desarrolla en ella. Por ejemplo, la sensibilización sobre estos temas puede hacerse a través de programas de formación que proporcionan a los altos directivos una visión de las políticas de conciliación como una ventaja competitiva para gestionar y mantener el talento en la organización.

## REFERENCES

- Auerbach, J.D. 1988. In the Business of Child Care. New York: Praeger.
- Becker, Brian E., Huselid, Mark A., & Ulrich, David. 2001. HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Harvard Business School Press Books.
- Burud, S., Aschbacher, & McCroskey, J. 1984. Employer-supported child care: Investing in human resources. Boston: Auburn House.
- Goodstein, Jerry D. 1994. Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. Academy of Management Journal, 37(2): 350-382.
- Ingram, P., & Simons, T. 1995. Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. Academy of Management Journal, 38: 1466-1482.
- Kamerman, S.B., & Kahn, A.J. 1987. The Responsive Workplace. New York: Columbia University Press.
- MacDuffie, J.P., 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. Industrial and Labor Relations Review, 48: 197-221.
- Magid, R.Y. 1983. Child Care Initiatives for Working Parents. New York: American Management Association.
- Milliken, F.J, Dutton, J.E., & Beyer, J.M. 1990. Understanding organizational adaptation to change: The case of work-family issues. Human Resource Planning, 13: 91-107.
- Morgan, H., & Milliken, F. 1992. Keys to action: Understanding differences in organizations' responsiveness to work and family issues. Human Resource Management Journal, 31: 227-248.
- Milliken, F.J., Martins, L.L., & Morgan, H. 1998. Explaining organizational responsiveness to work-family issues: The role of human resource executives as issue interpreters. Academy of Management Journal, 41(5): 580-592.
- Ostroff, C., 1992. The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. Journal of Applied Psychology, 77: 963-974.
- Perry-Smith, J.E., & Blum, T. C. 2000. Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. Academy of Management Journal, 43(6): 1107-1117.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. 1978. The External Control of Organizations. New York: Harper&Row.
- Poelmans, S. A., Chinchilla, N., & Cardona, P. 2003. The adoption of family-friendly HRM policies. Competing for scarce resources in the labour market. International Journal of Manpower, 24(2): 128-148.
- Schein, E. H. 1983. The role of the founder in creating organizational culture. Organizational Dynamics, 12(1): 13-28.
- Wood, S. 1999. Family-friendly management: Testing the various perspectives. National Institute Economic Review, Issue 168: 99-117.

## NOTAS

---

---