

# qué, cómo y cuánto

## gestionan la Conciliación las empresas en España



## ÍNDICE

---

<b>0. PRESENTACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1. VISIÓN DEL EXPERTO.....</b>	<b>5</b>
1.1 Roberto Martínez. Director Fundación Másfamilia .....	5
1.2 Estrella Martin. Directora RR.HH. de EDP Renovaveis .....	7
<b>2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....</b>	<b>8</b>
2.1 Objeto del Informe .....	8
2.2 Definición de conceptos.....	8
2.3 Metodología .....	10
<b>3. ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS.....</b>	<b>15</b>
3.1 Análisis de los resultados del bloque de los Qués .....	15
3.2 Análisis de los resultados del bloque de los Cómoos .....	18
3.3 Análisis de los resultados del bloque de los Cuántos .....	21
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>23</b>
<b>5. RECOMENDACIONES / PRÓXIMOS PASOS.....</b>	<b>28</b>

## 0. Presentación

---

El proyecto de investigación en conciliación que se documenta en este informe parte de la iniciativa de la Comisión Técnica de Seguridad y Salud Laboral de la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos y forma parte del conjunto de investigaciones que estamos llevando a cabo.

La **Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH)** es una organización creada en el año 2012, que cuenta a fecha de hoy con cerca de 500 Asociados, todos ellos Directores de RR.HH. en activo. Su finalidad es la de promocionar y desarrollar la función directiva de Recursos Humanos, así como la de facilitar el intercambio y la divulgación de conocimientos en materia de gestión de personas.

Entre uno de sus objetivos específicos figura la realización de investigaciones sobre cuestiones que resulten interesantes tanto a los máximos responsables de Recursos Humanos, como a Instituciones Públicas y Organizaciones, y en general a la sociedad.

Fruto de esta reflexión, la Comisión Técnica de Salud y Seguridad Laboral, de la que tengo el honor de presidir, formamos un equipo junto con Fundación Másfamilia y hemos puesto en marcha la investigación *“qué, cómo y cuánto gestionan la conciliación la empresas en España”*.

Quiero agradecer a todas las personas que han participado en este proyecto, a mis colegas profesionales que conforman la Comisión, al Equipo investigador y a todos los Asociados de AEDRH que gracias a su participación contestando a nuestros cuestionarios y entrevistas, han hecho que los datos recogidos puedan tener un análisis con una visión veraz de la realidad. Permitidme que incluya nominalmente todas las personas que hemos participado, ya como reconocimiento ya como agradecimiento.



### Dirección del Proyecto

- D<sup>a</sup>. Estrella Martín Segurado  
Directora de Recursos Humanos de EDP Renovaveis y Presidenta de la Comisión
- D. Roberto Martínez Fernández  
Director de la Fundación Másfamilia y Director de la Investigación

### Comisión Técnica de Seguridad y Salud Laboral

- D<sup>a</sup> Estrella Martín Segurado (EDP RENOVAVEIS)
- D. Daniel Jaén Arenas (INÉS ROSALES)
- D. Juan José Domínguez (LEGALPREVEN)
- D. Mariano Ballesteros (GESTAMP RENEWABLE INDUSTRIES)
- D. Juan Ruez (ACESUR)
- D. Juan José Martínez (IBERMUTUAMUR)
- D<sup>a</sup> Olga Figuerola (FIRA BARCELONA)
- D<sup>a</sup> Nieves Castro (AT)
- D. Jesús Torres (RENTOKIL)
- D. Elías Sánchez (GOCCO)
- D<sup>a</sup> Mercedes Águeda (UNISYS)
- D. José Luis de Sebastián (METRO DE SEVILLA)
- D. José Manuel García Lirio (AEDRH)

### Equipo Investigador

- D. Roberto Martínez Fernández. Director Fundación Másfamilia (Director de la Investigación)
- D<sup>a</sup>. Esther Adrada Lajo. Coordinadora del Área Técnica en Fundación Másfamilia (Investigadora Senior)
- D<sup>a</sup>. Adriana Monzó Fuentes. Colaboradora de Fundación Másfamilia. (Investigadora)

**Fundación Másfamilia** nace en el 2003 creada y dirigida para aportar soluciones innovadoras y altamente profesionales, donde se enmarca el certificado **efr**, para la protección y apoyo de la familia y, especialmente, de aquellas con dependencias en su seno.

La Fundación desarrolla acciones que supongan una mejora de la calidad de vida y bienestar de las familias, en contraprestación al importante papel que juegan como elemento de cohesión social, impulsando una sociedad mejor donde existan mayores cuotas de respeto, justicia, igualdad y responsabilidad hacia el ser humano, sus valores y entornos esenciales, sin renunciar por ello al mantenimiento de altos estándares en lo que a la prosperidad y a la calidad de nuestras vidas se refiere.

La Fundación tiene como visión ser un referente en materia de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, con objetivos, estrategias y herramientas innovadoras y altamente profesionales para tener una sociedad más justa, entidades más competitivas y personas más felices.

**Estrella Martín Segurado.**  
Directora RR.HH. de EDP Renovaveis  
Presidenta de la Comisión Técnica de Seguridad y Salud Laboral de AEDRH

## 1. Visión del Experto

---

### 1.1 Roberto Martínez. Director Fundación Másfamilia



Que a estas alturas, y con la necesidad que existe de conciliar en este país, dedique unas líneas a explicar qué es y cómo resolverlo parece cuanto menos provocador. Pero esto es lo que he aprendido en todos estos años. Las luces y las sombras, la vileza y la grandeza de la conciliación. Y es que cada uno tiene su propia interpretación y su propia solución, coincidiendo TODOS, eso sí, en que hay que mejorar lo presente, en que tenemos una necesidad acuciante para conciliar más y mejor.

Para unos, se soluciona con leyes (como si después les fuéramos a hacer caso), para otros saliendo a las 5:00 p. m. (como si luego le fuéramos a hacer caso), para otros incorporando más mujeres a los puestos de dirección (como si luego fueran a comportarse como suponemos), para otros con un consenso político (como si después sirviera para algo), en definitiva... un lío.

Oigan, yo llevo en esto 10 años, lo he convertido en mi profesión, por poco inteligente que uno sea, después de 10 años, aunque sólo sea por lo que he hablado con unos y otros, algo habré aprendido.

Ahí va mi solución. Desarrollar un Estado de Bienestar ad hoc. Pasar del aproximadamente 1,5% PIB que destinemos a la conciliación al 6% (Dinamarca y Luxemburgo por ejemplo, destinan el 8%) Es decir, ¡incrementar en un 300% el gasto público!

Ya lo he dicho.

¿Pero alguien en su sano juicio, piensa que esto es posible?

¡Si nos mantenemos en el 1,5%, con la que está cayendo, igual ya es un triunfo!

Y entonces... Lo tenemos complicado...

Habría que hacer intervenir a la iniciativa privada y ser muy creativos para paliar, en parte (ni tan siquiera resolver), el problema.

Existen soluciones alternativas:

A largo plazo. Llevar estos temas a los colegios, educando en valores para que estas futuras generaciones lo incorporen "de serie" y evitar los disparates que mi generación cometió, comete y cometerá.

A corto y medio plazo. Incentivar, apoyar y animar, y no sé cuántas cosas más, a aquellas empresas (y en general organizaciones) que de manera voluntaria decidan echar una mano en esto de la conciliación, cubriendo en parte el rol del Estado en la materia.

En definitiva, lograr que la iniciativa privada haga parte o buena parte, de lo que el Estado debería y no puede...Y ¿Cómo se les puede apoyar? De mil maneras, pero empezamos por quererles mucho.

Después, contratación pública, apoyo preferente a ayudas, subvenciones, financiación, fiscalidad, seguridad social, etc.

Es posible, ¡créanme!



## 1.2 Estrella Martín. Directora RR.HH. de EDP Renovaveis.



**¿Qué puedo hacer yo desde la empresa para facilitar la conciliación de mis empleados?** Teniendo en cuenta que este mundo empresarial cada vez es más global, el trabajo debe salir en tiempo y forma, sí o sí, y los resultados cada año deben mejorar....Un milagro, sería la primera conclusión, pero quizás la pregunta debería ser otra;

**¿Por qué desde la empresa debo facilitar la conciliación de mis empleados?** Porque sin necesidad de estudios profundamente cuantitativos, se puede confirmar en el día a día que un trabajador motivado, que se siente valorado y escuchado rinde más, mejor y no se plantea buscar otras nuevas oportunidades. A fin de cuentas ¿qué quiere cualquier Director General o Director de RRHH?, pues tener empleados altamente alineados con la empresa y sus objetivos, y esto sí que se puede mejorar facilitando políticas de conciliación en la empresa.

La lucha por captar el talento y retenerlo ya es una realidad y cada vez es más importante un paquete retributivo adaptado a los empleados, no un salario al mes sin más. Solo así se logra compromiso y resultados por encima de lo esperado. Cómo lograr esto, cuando los presupuestos cada vez son más ajustados, las palabras claves: creatividad, escucha activa, flexibilidad y comunicación.

En nuestras empresas reconocemos la importancia de la conciliación, pero no hemos avanzado hacia una realidad consolidada en la gestión diaria de los empleados como medio para obtener los objetivos de la compañía.

Pongámonos manos a la obra, primero escuchar activamente qué necesitan los empleados, cómo quieren ser retribuidos, cuáles son sus necesidades, después, altas dosis de creatividad para compaginar sus necesidades con las de la compañía, flexibilidad en los paquetes retributivos, no todo es cash, y comunicación clara de aquellos que la empresa puede ofrecer y aquello inviable por la propia actividad de la organización.

Un desafío, sin compararse con nadie, os invito a que reflexionemos con base en estos 4 pilares: FECC (Flexibilidad, Escucha activa, Creatividad y Comunicación) sobre nuestra empresa intentando dar un paso más en materia de conciliación, porque las grandes cosas muchas veces se hacen porque nadie pensó que eran imposibles.

## 2. Objetivos y Metodología

---

### 2.1 Objeto del Informe

#### objeto

El objeto de este estudio es conocer el nivel de gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y profesional que se está llevando a cabo en las empresas en las que los Directores de RRHH desarrollan su función.

A través de la visión de sus Directores de RRHH pretendemos con este estudio mostrar qué están realizando las distintas organizaciones, cómo lo están gestionando y sobretodo cuáles son los resultados que están obteniendo al respecto y de esta manera poder orientar, ayudar y extrapolar a todos aquellos directivos, gestores y en general profesionales de RRHH, que deseen emprender este tipo de iniciativas en su organización.

### 2.2 Definición de conceptos

#### definición

Desde la visión de Fundación Másfamilia conciliar es poner de acuerdo, reunir voluntades en torno a un mismo fin, es mediar entre aspectos aparentemente incompatibles, es alcanzar la armonía en los procesos, conciliar es en suma, armonizar lo personal y familiar con lo laboral en la vida de las personas.

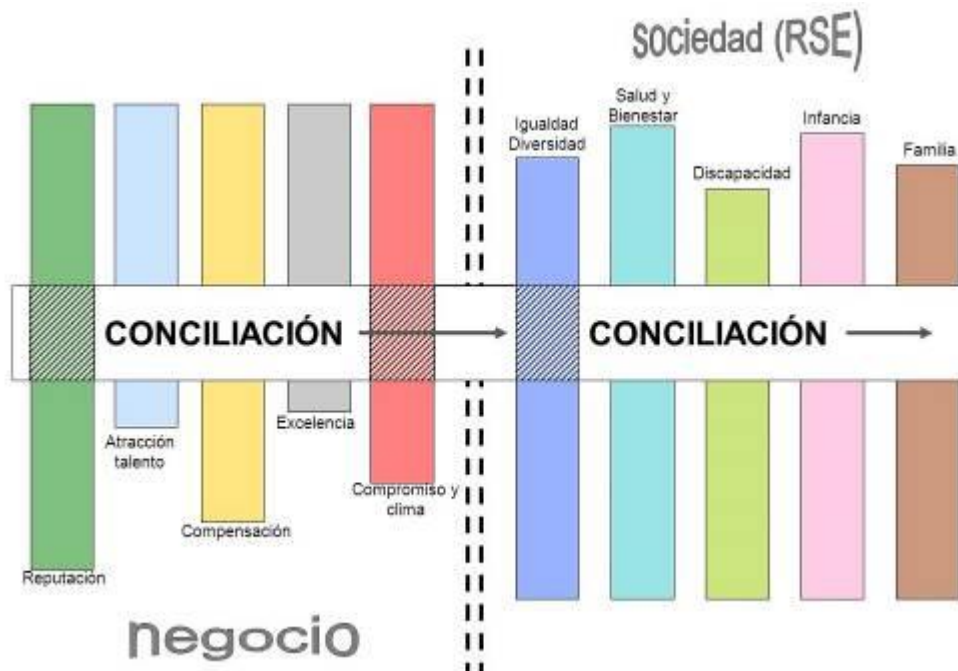
La conciliación se basa en el respeto y apoyo al desarrollo de la vida privada de las personas, para que éstas puedan llevar a cabo un proyecto vital de forma paralela y equilibrada con el ejercicio de su profesión.

La conciliación de la vida personal, familiar y laboral, no es un fin sino un medio. Conciliamos para conseguir algo, y cuanto más importante y más trascendente sea ese algo, más relevancia adquiere la conciliación.

La conciliación tiene una interpretación holística que va más allá de disponer de unos buenos horarios laborales o de apoyo a la parentalidad.

A través de la siguiente “infografía” proyectamos nuestra visión de la conciliación en el mundo:





Fuente: Fundación Másfamilia

En ella podemos ver una de las características esenciales de la conciliación, su transversalidad, lo que viene denominándose en el ámbito de la UE “el mainstream de la conciliación”.

Para aplicar y desarrollar el concepto de la gestión de la conciliación en las organizaciones, y en particular, en la empresa, Fundación Másfamilia ha desarrollado el Modelo **efr**.

El Modelo **efr** es una herramienta de gestión única en el mundo que aporta una metodología sencilla y eficaz para posibilitar los procesos de conciliación en distintas entidades. Se trata de un modelo de gestión, basado en la mejora continua, que responde a una nueva cultura de trabajo en el ámbito de la responsabilidad social empresarial, basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos.

En la actualidad, Fundación Másfamilia es la propietaria del esquema privado de certificación **efr**, así como del modelo de gestión ad hoc y licenciataria de la marca del mismo nombre.

Ya son más de 500 entidades las que han obtenido el certificado **efr** distribuidas en más de 20 países, proporcionándoles resultados contrastados y exitosos.

Las áreas de conocimiento en las que se basa el modelo **efr** son:



## 2.3 Metodología

Este informe se ha elaborado con la información obtenida a través de una encuesta diseñada específicamente por Fundación Másfamilia y la Comisión Técnica de Salud y Seguridad Laboral.

La encuesta ha sido lanzada exclusivamente a los asociados de la **AEDRH** y finalmente se ha obtenido una muestra de 192 respuestas que representan el 41% de los mismos.

La estructura de la encuesta es sencilla; inicialmente se describe la segmentación de la muestra y, a continuación, las preguntas se organizan en dieciséis apartados que, a su vez, se engloban en tres grandes bloques: "QUÉS, CÓMOS, y CUÁNTOS".

**QUÉS**

**CÓMOS**

**CUÁNTOS**

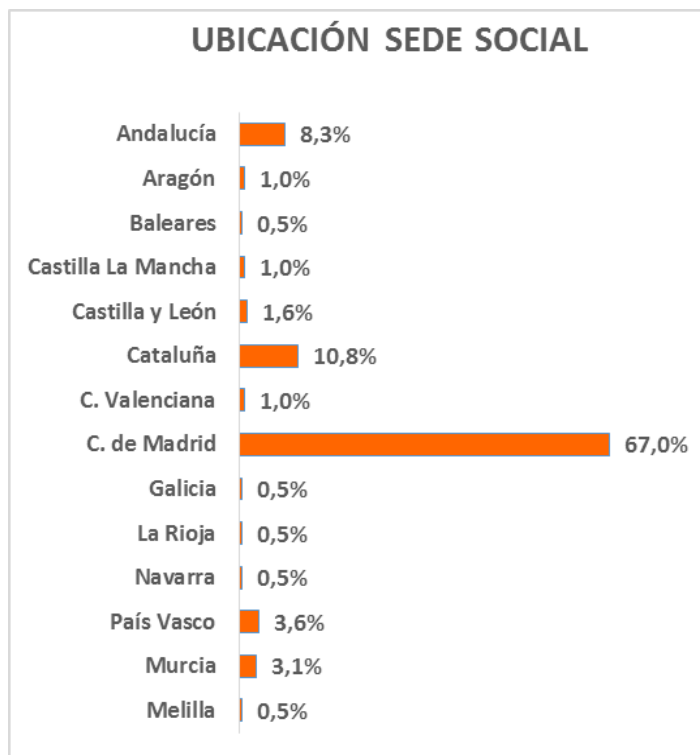
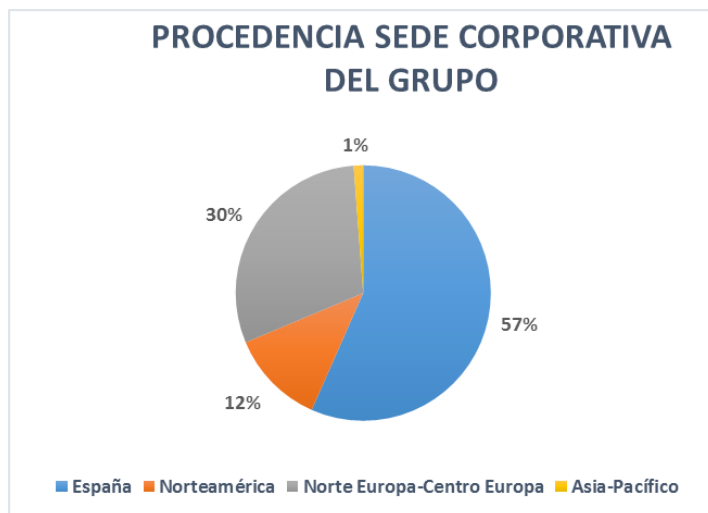
Las preguntas están basadas en los conceptos y principios desarrollados en el modelo **efr** y en concreto en las normas **efr** 1000-1 y 1000-3 y se estructura de la siguiente manera:

<p style="text-align: center;"><b>QUÉ</b></p> <p>(qué se está haciendo en materia de conciliación)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo y estilo de dirección</li> <li>2. Calidad en el empleo</li> <li>3. Flexibilidad temporal y espacial</li> <li>4. Apoyo a la familia</li> <li>5. Desarrollo personal y profesional</li> <li>6. Igualdad de oportunidades</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>CÓMO</b></p> <p>(cómo se está gestionando)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Implicación y proactividad de los colaboradores</li> <li>8. Objetivos y compromiso con la mejora continua</li> <li>9. Organización</li> <li>10. Indicadores y métricas</li> <li>11. Verificaciones internas y externas</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>CUÁNTOS</b></p> <p>(resultados que se están obteniendo)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Compensación total y eficiencia retribuida</li> <li>13. Reputación</li> <li>14. Compromiso</li> <li>15. RSE</li> <li>16. Atracción del Talento</li> </ol>

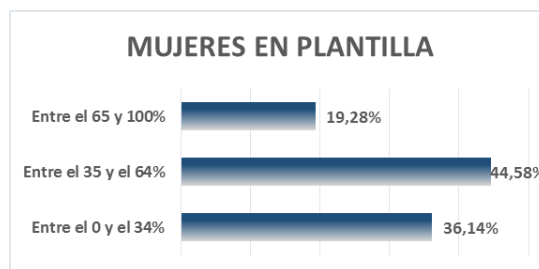
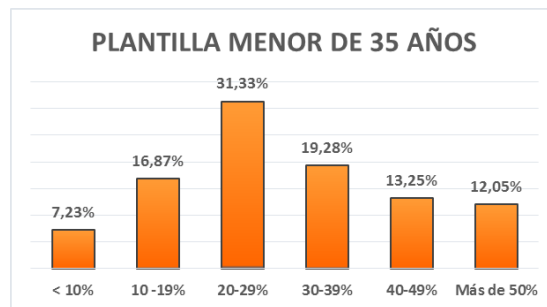
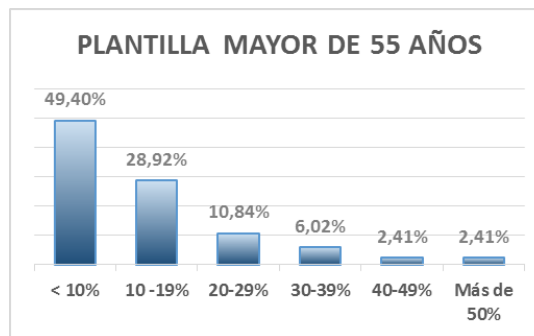
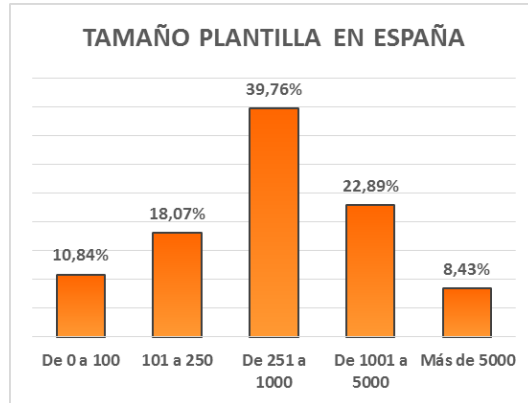
### Muestra encuestada

A continuación presentamos la información obtenida con respecto a la segmentación de la muestra:

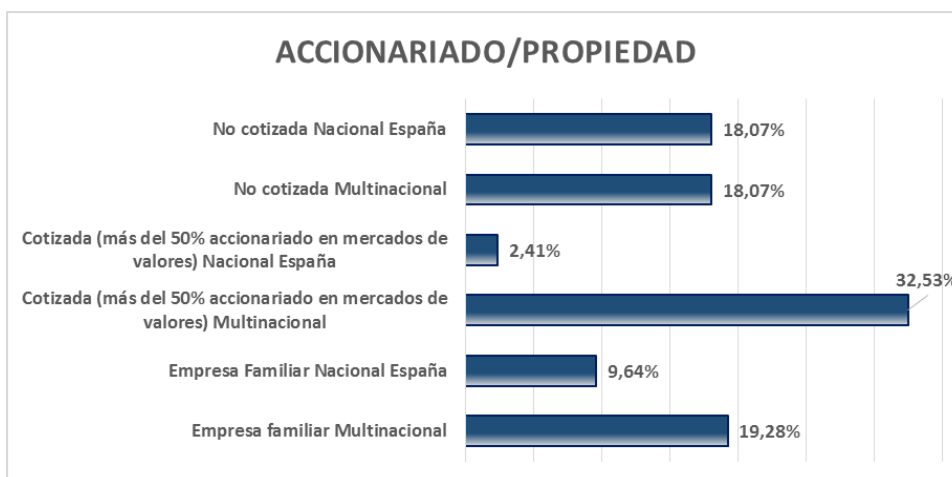
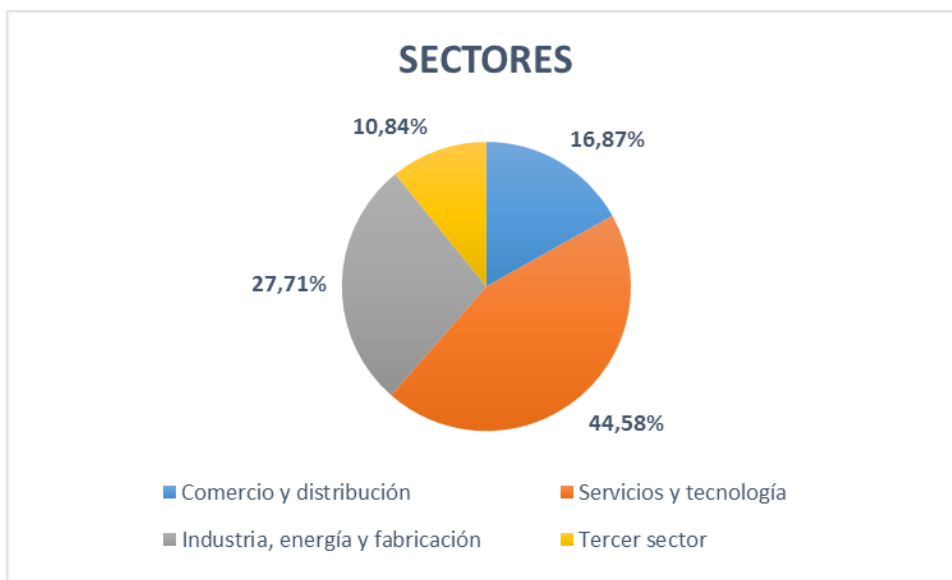
#### Según la ubicación de la organización



Relacionado con la tipología de la plantilla



Por tipología de la organización



### 3. Análisis de las respuestas

#### 3.1 Análisis de los resultados del bloque de los Qués

Los ítems que recogen los resultados en este apartado son 28.

A su vez se agrupan en seis grandes apartados de resultados:

<b>QUÉ</b>	<b>1</b>	Liderazgo y Estilos de Dirección
	<b>2</b>	Calidad en el Empleo
	<b>3</b>	Flexibilidad Temporal y Espacial
	<b>4</b>	Apoyo a la Familia
	<b>5</b>	Desarrollo Personal y Profesional
	<b>6</b>	Igualdad de Oportunidades

Los resultados más relevantes que se han observado son:

#### 1. Liderazgo y Estilos de Dirección

Es destacable cómo en el 65% de las organizaciones la conciliación está incluida en el código o manual de conducta directiva como una de las áreas a tener en consideración, además, la conciliación forma parte del diccionario de competencias y de sus sistemas de evaluación en el 43% de las organizaciones. Un 12% reconoce no tener todavía implantado un modelo de dirección por objetivos.

En el caso de los feedback que realizan los mandos intermedios a los empleados el 30% incluye la conciliación como tema para su evaluación.

Una amplia mayoría, en concreto un 85%, reconoce que el comportamiento de sus directivos es equilibrado con respecto a sus decisiones de conciliación y la de sus colaboradores.

## 2. Calidad en el Empleo

Las empresas persiguen una gestión eficaz del tiempo que, entre otras cosas, permita reducir el presentismo, es por ello que el 61% de las organizaciones reconocen que sus líderes se forman en temas relacionados, como puede ser la gestión del tiempo, la productividad y eficiencia personal, mindfulness, etc. Un 43% de las organizaciones no dispone de ninguna medida documentada y comunicada en referencia a ello y un 45% reconoce que tiene entre 1 y 3 medidas relacionadas.

Un 82% de las organizaciones cuenta con algún plan o similar que va más allá de lo contemplado en la legislación vigente y vinculante en materia de PRL, en concreto un 32% establece este plan enfocado a wellbeing.

La mitad de las organizaciones, un 53%, afirma que su empresa tiene un plan de compensación flexible para toda la plantilla, un 15 % también dispone del mismo pero dirigido exclusivamente a la Dirección.

El 50% de las organizaciones tiene alguna medida implantada para acceder a préstamos y anticipos en mejores condiciones que las que ofrece el mercado.

## 3. Flexibilidad Temporal y Espacial

La flexibilidad con respecto al uso y disfrute de las vacaciones es una de las medidas más habituales en el ámbito de la conciliación, en el 75% de las respuestas las organizaciones, además de tener implantada esta medida, reconocen que está debidamente documentada y formalizada.

En cuanto a si las empresas tienen épocas de jornada flexible, el 70% de las empresas indican que en alguna época del año o algún día de la semana la realizan. También, en el 97% de los casos podrá verse reducida la jornada en el supuesto de que un trabajador, de manera justificada, lo necesite siempre, eso sí, con reducción proporcional de salario y por un periodo determinado.

Es una práctica extendida la flexibilidad de horarios de entrada y de salida, el 91% de las empresas lo tienen implantado, tienen en cuenta los distintos perfiles y sobretodo sus limitaciones con respecto a esta medida de conciliación, para concretarla, así un 32% reconoce que esta flexibilidad solo afecta a determinados colectivos.

Un 56% de las empresas no tiene ninguna medida relacionada con el teletrabajo, home office o trabajo a distancia.





#### 4. Apoyo a la Familia

El 63% de las organizaciones no tienen ninguna medida de conciliación que vaya más allá a lo establecido por la legislación para el periodo de gestación. Con respecto a la paternidad, las empresas, en un 82% de los casos, se basen exclusivamente en lo establecido por la legislación vigente y vinculante.

Un 44% de empresas pone en marcha alguna medida relacionada con los hijos de los empleados en edad escolar, de tipo económico o de flexibilidad laboral.

Cuando un familiar directo de un colaborador sufre un percance y necesita atención o cuidados, el 56% de las empresas facilita la atención a ese familiar con una adaptación temporal de la jornada del colaborador o bien con días libres adicionales a lo establecido por la legislación vigente y vinculante.

#### 5. Desarrollo personal y profesional

El voluntariado se introduce en la gestión de los recursos humanos en los que la acción social se alinea con los valores y cultura de la compañía, ofreciendo múltiples beneficios para la sociedad, los empleados y la propia organización. Un 60% de las organizaciones no dispone todavía de un plan o programa de voluntariado corporativo y un 64% tampoco tiene medidas documentadas y comunicadas que faciliten y apoyen el voluntariado a título personal de sus empleados.

Un 71% de organizaciones permite una adaptación de jornada a aquellos trabajadores que lo soliciten para poder realizar estudios, no obstante solo la mitad de las empresas dispone de medidas documentadas y comunicadas destinadas a incrementar la empleabilidad presente y futura de sus trabajadores.



## 6. Igualdad de oportunidades

Son pocas las empresas las que han formalizado alguna medida para la incorporación y el desarrollo de las personas con discapacidad en su organización y que supere lo establecido por la legislación vigente y vinculante, en concreto un 33%.

Al preguntar si existe una composición equilibrada en sus órganos de gobierno las empresas contestan lo siguiente:

<b>Sí</b> , en el Consejo de Administración	<b>13,9%</b>
<b>Sí</b> , en el Comité de Dirección	<b>43,1%</b>
<b>Sí</b> , en la Dirección	<b>36,1%</b>
<b>Sí</b> , en los Mandos Intermedios	<b>51,4%</b>
<b>No</b>	<b>31,9%</b>

Conocer la diversidad de la plantilla es esencial para la gestión de los recursos humanos, no obstante el 66% reconoce no tener medidas específicamente diseñadas para atender esa diversidad en general, con respecto a la diversidad generacional el 87% reconoce no haber diseñado ninguna medida que considere las diferencias de edad de su plantilla.

### 3.2 Análisis de los resultados del bloque de los Cómo

Los ítems que recogen los resultados en este bloque son 20.

A su vez se agrupan en cinco grandes apartados de resultados:

<b>CÓMO</b>	<b>1</b>	Implicación y proactividad de los trabajadores
	<b>2</b>	Objetivos y compromiso con la mejora continua
	<b>3</b>	Organización
	<b>4</b>	Indicadores y métricas
	<b>5</b>	Gestión y verificación de la conciliación

Los resultados más relevantes que se han observado son:

### 1. Implicación y proactividad de los trabajadores

Es interesante observar en este bloque cómo las empresas cuentan con la opinión de sus colaboradores en relación con la conciliación y cómo ello no implica un freno de cara a su consideración en la propia organización, de tal manera que:

- El 52% de las respuestas coincide en disponer de un canal de comunicación específico y formal donde sus colaboradores puedan expresar sus recomendaciones y quejas con respecto a conciliación, no obstante menos de la mitad, un 43% no ha dado el paso de identificar y evaluar las necesidades y expectativas de sus colaboradores en la materia.
- Las organizaciones reconocen estar dando un importante peso a las opiniones de sus colaboradores, ya que el 64% responde que les tiene en cuenta a la hora de implantar nuevas medidas, planes o programas relacionados con conciliación.
- Una gran mayoría es contundente al contestar que el uso generalizado de las medidas de conciliación por parte de los colaboradores no supone un freno a la hora de acceder a los planes de promoción o desarrollo (86%) y a los incrementos salariales definidos por la organización (88%). Los datos son muy positivos a este respecto.

### 2. Objetivos y compromiso con la mejora continua

En línea con el apartado anterior, un 38 % de las empresas han tenido en cuenta la opinión de los colaboradores a la hora de establecer unos objetivos relevantes y específicos en materia de conciliación, un 47% opina que es la propia Dirección la que realiza un adecuado seguimiento de los mismos.

El compromiso de la Dirección con respecto a la gestión de la Dirección es en el 52 % de las organizaciones comunicado formalmente a toda la plantilla.

### 3. Organización

A pesar de lo comentado con anterioridad y de la importancia que desde la Dirección se da a la gestión conciliación, un 65% de las organizaciones NO tiene designado a un responsable interno para la gestión y coordinación de la conciliación.

Con respecto al 35% que sí tiene nombrado a ese responsable:

- El 78% reconocen que esa designación la ha llevado a cabo la propia Dirección y que ha sido comunicado al resto de colaboradores.
- Un 76% reconoce que este responsable NO tiene un perfil competencial definido, evaluado y que forma parte del desarrollo profesional de esta persona.

#### 4. Indicadores y Métricas

En el 71% de las organizaciones no existe un presupuesto formal y documentado específicamente destinado a la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y el 66% de las organizaciones no ha diseñado indicadores específicos con el objetivo de avanzar en la gestión de la conciliación.

Un 81% de las entidades que han diseñado indicadores específicos confirma que son evaluados, aprobados y comunicados por la Dirección; pero es curioso que tan solo el 30% reconoce que estos indicadores están diseñados para medir el impacto en negocio.

Un 44% de las organizaciones consulta periódicamente a sus colaboradores con respecto a la percepción, el uso y la satisfacción que les reportan las medidas de conciliación puestas a su disposición.

#### 5. Gestión y verificación de la conciliación

Un 74% de las organizaciones no realiza ningún proceso de auditoría interna para llevar a cabo el seguimiento y medición de los resultados obtenidos que permita corregir desviaciones en la gestión de la conciliación.

Solamente un 9% reconoce tener implantado un modelo de gestión de la conciliación normalizado y de reconocido prestigio. El 29% dice tener implantado un modelo propio o del grupo implantado.

Un 66% reconoce no llevar a cabo una auditoría externa de la gestión que lleva a cabo como ejemplo de transparencia, veracidad y compromiso. El 85% de las entidades que SI han realizado una auditoría externa han obtenido un certificado o distintivo a consecuencia de la misma.

### 3.3 Análisis de los resultados del bloque de los Cuántos

Los ítems que recogen los resultados en este bloque son 20.

A su vez se agrupan en cinco grandes apartados de resultados:

<b>CUÁNTOS</b>	1	Compensación total y Eficiencia retributiva
	2	Reputación Corporativa
	3	Compromiso
	4	RSE
	5	Atracción de Talento

Los resultados más relevantes que se han observado son:

#### 1. Compensación total y Eficiencia retributiva

El 91% no dispone o no incluye a la conciliación como parte de los planes de compensación total o flexible. Como consecuencia directa no se conoce la eficiencia retributiva que otorga la conciliación dentro de un Plan Global de Compensación, ya que el 90% no la ha evaluado

#### 2. Reputación Corporativa

Casi el 60% considera que la conciliación es un atributo positivo en la marca de empleador o de buen lugar para trabajar. Sin embargo, más de un 40 % todavía no lo ha considerado como tal.

Y, de entre las organizaciones que lo han considerado, una amplia mayoría (78,3%) afirma que es un atributo “relevante”. En un 35% de los casos figura entre los tres atributos más relevantes.



### 3. Compromiso

Tan sólo un 20% de las organizaciones posee una herramienta para medir el compromiso en la que se incluya la gestión de la conciliación. Un 46,3% no realiza medición alguna del compromiso. Como consecuencia de ello, un 66,2% no ha podido establecer relación causa -efecto entre conciliación y compromiso.

Sin embargo, Un 75,9% considera que sus colaboradores recomendarían su organización como un buen lugar para trabajar como consecuencia de la conciliación que lleva a cabo su organización.

### 4. RSE (Responsabilidad Social Empresarial)

El 56% de las organizaciones considera que la conciliación es una de las dimensiones de la RSE. Y, de manera generalizada, no se ha incorporado la conciliación a la estrategia y operativa de RSE de las organizaciones.

- Un 86,9% no la ha relacionado con reducción de impacto ecológico.
- Un 77,2% no la ha incluido en la cadena de valor.
- Un 92,4% no ha evaluado y por tanto, no conoce, la relevancia que sus stakeholders conceden a la conciliación.
- Un 70,3% no incluye indicadores de conciliación en sus memorias o reportes de RSE.

### 5. Atracción de Talento

La conciliación no es utilizada como un elemento para atraer talento a las organizaciones. Un 53,8% no la incluye en sus actividades de reclutamiento y selección. Un 75,2% no la incluye en las ofertas de empleo. Sin embargo, para el 79,7%, una amplia mayoría, la conciliación se ha determinado como un atributo demandado y valorado por los candidatos.

Como parece ser una consecuencia directa y lógica, para un 84,1% la conciliación no está incrementando la atracción de talento en su organización.

## 4. Conclusiones

---

A la vista de la investigación realizada, nos gustaría concluir:

- Las organizaciones participantes presentan **una buena base para implantar y desarrollar la gestión de la conciliación.**
  - Un 88% llevan a cabo una dirección por objetivos (DPO)
  - Un 85% presentan comportamientos equilibrados en el colectivo de managers y mandos intermedios
  - Para una amplia mayoría, la conciliación no es un freno para el desarrollo profesional (86%) ni para una compensación ecuánime (88%)
  - Un 65% incorpora ya la conciliación en sus manuales de conducta directiva.

En definitiva, existe **un liderazgo y estilo de dirección responsable con la conciliación** y en línea con las mejores organizaciones el país e incluso a nivel internacional.

- Además, las organizaciones **están realizando numerosas y relevantes actuaciones en la materia.**
  - En un 97% se permite modificar la jornada laboral si concurren circunstancias justificadas
  - En un 91% existen horarios de entrada y salida flexibles.
  - En un 82% se llevan a cabo jornadas intensivas, reducidas en determinados periodos.
  - En un 69% existen prácticas relacionadas con la salud y el bienestar (wellbeing)
  - En un 43% están implantados programas de teletrabajo.

Los resultados están alineados con los que proporcionarían las “mejores” compañías. Se aprecia que la conciliación relacionada con la diversidad, la que pone el foco en la persona y sus diferencias, también denominada de 3ª generación, está menos desarrollada e implantada. Sin embargo, no constituye un hándicap comparado con la situación global en España, más bien está alineada con este status quo.



- No obstante, **la gestión de la conciliación que realizan las organizaciones participantes, no es excelente**, y resulta francamente mejorable.
  - Tan sólo un 23% ha elaborado un perfil competencial ad hoc para el gestor o responsable de la conciliación.
  - Tan sólo el 29% dispone de un presupuesto ad hoc.
  - Tan sólo el 30% incluye la conciliación en el feedback de los managers (mandos intermedios y sus equipos)
  - Tan sólo un 34% realizan auditorías internas sobre la gestión de la conciliación que se realiza.
  - Sólo un 39% lleva a cabo la gestión de la conciliación a través de un modelo o herramienta de gestión.

A la vista de estos resultados, relacionados con la gestión que se lleva a cabo, se observa un dislate entre lo qué se hace y cómo se hace. Las organizaciones parecen estar más interesadas en proporcionar conciliación, que en gestionar la conciliación.

## RESULTADOS CORPORATIVOS

Los **resultados corporativos** son dispares y poco relevantes ya que tan sólo el 30% mide el impacto sobre el negocio. Es como si se estuviera proporcionando la conciliación sin interesar, medir y conocer sus resultados corporativos.

¿Quizás no interese conocer los resultados?

¿No interesa la relación causa-efecto?

¿No deberían ser los resultados el motor de la gestión de la conciliación?

Indagando algo más en este capítulo,

- No existen resultados significativos sobre la eficiencia de la conciliación en la compensación / retribución. El 90% no la ha evaluado.
- No existen resultados significativos sobre el compromiso. Un 80% de las organizaciones no dispone de una herramienta o técnica para medir el compromiso en la que se incluya la conciliación.
- No existen resultados sobre la atracción del talento. En buena medida porque las organizaciones no lo utilizan como elemento de atracción. Más de 3/4 partes no lo incluyen en sus ofertas de empleo.



- No existen resultados en materia de RSE. En gran medida porque, por una parte, un 44% no considera a la conciliación como una de las dimensiones de la RSE, y por otra parte, porque para más de un 70% no elaboran indicadores propios de la conciliación.
- Los resultados en materia de Reputación Corporativa son los más significativos. Casi un 40% de las organizaciones figura en posiciones relevantes en monitores de reputación corporativa. Sin embargo, no podemos establecer la econometría entre estos resultados y la gestión de la conciliación que realizan. Sus resultados en Reputación pueden deberse a otros factores.

Para finalizar, el hecho de que los resultados sean poco relevantes parece ser la consecuencia lógica de la gestión que se lleva a cabo, y, sobre todo, del aparentemente “poco” interés que muestran las organizaciones para obtenerlos.

Sin embargo, algunos datos nos invitan a reflexionar que la tendencia está cambiando:

- Para más de las 3/4 partes de las organizaciones que ha evaluado el impacto de la conciliación en la reputación corporativa, se ha demostrado como un atributo “relevante”. En un 35% , figura entre los 3 más relevantes
- Para más de las 3/4 partes, la conciliación sería utilizada para recomendar a su propia organización como un buen lugar para trabajar.
- Para más de 2/3 partes, la conciliación es un atributo valorado y demandado por los candidatos y demandantes de empleo.



Por tanto, a la vista de estos resultados, podemos concluir **que la conciliación generaría resultados corporativos**, lo que requeriría una gestión alineada y dirigida, por lo menos en estas tres áreas:



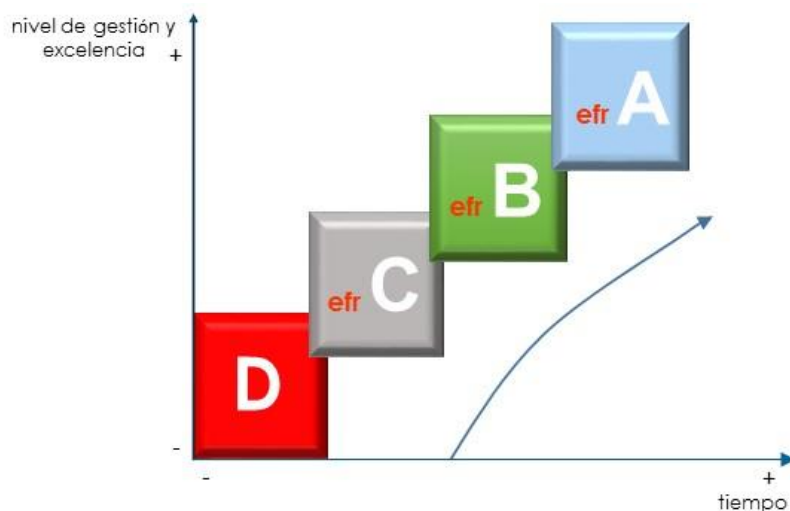
**Algunos aspectos a considerar finalmente.**

La conciliación y la gestión que se realiza están muy condicionadas por la percepción que previamente se tiene de ella, como no podía ser de otra forma.

Si se considera un derecho, o una actividad exclusivamente paternalista, es lógico pensar que no es de esperar que genere resultados y, por tanto, la gestión sea deficiente.

Si por el contrario, es un área estratégica para las compañías, lo lógico sería pensar ahora que, va a ser completamente gestionada para obtener los resultados esperados y no otros.

En el marco del modelo **efr** posicionamos a las empresas en 4 grandes apartados:



### **D o escépticas.**

Cuya gestión no existe o es de mínimos y, en este caso totalmente reactiva.

### **C o comprometidas.**

Cuya gestión existe pero es muy básica y no orientada a resultados.

### **B o proactivas.**

En las que se lleva a cabo una gestión ad hoc, pero todavía los resultados que se obtienen no son excelentes.

### **A o excelentes.**

En las que todos los elementos (liderazgo, managers, oferta de conciliación, indicadores, resultados, etc.) son excelentes. En ellos la conciliación está en máximos y es un factor de diferenciación competitiva.

A la vista de los resultados de esta investigación, podemos posicionar a la empresa “media” participante en esta investigación, liderada por la **AEDRH** como de

## **tipo C+ o Comprometida Avanzada**

Su oferta de conciliación está bastante desarrollada, así como algunos aspectos de su estrategia y liderazgo, pero adolece de una gestión ad hoc encaminada a la obtención de resultados corporativos.

La conciliación es más un deber o derecho de los colaboradores que un área estratégica a gestionar.

La conciliación forma parte más de lo deseable y de lo “socialmente aceptado” que de lo estratégico. Ya que para un 85% de las organizaciones, sus managers se comportan de forma equilibrada con sus equipos, pero....Tan sólo un 30% dice incorporar la conciliación como elemento necesario en el feedback.

El resultado es mucho más un wish o un must que un performance.

## 5. Recomendaciones / Próximos Pasos

---

### En el corto – medio plazo

Las organizaciones deberían modificar su visión y posicionamiento con respecto a la conciliación. Si como parece resultar de esta investigación, es un driver importante que tiene implicaciones estratégicas para buena parte de las empresas, entonces, debe gestionarse, y gestionar, implica ser eficientes, orientarse a la obtención de resultados corporativos además de para las personas.

Por tanto los principales esfuerzos tendrían que ir dirigidos a dotarse de herramientas y elementos de gestión como los de tipo organizativo, económicos y control de gestión, indicadores y métricas etc., más que a continuar profundizando en la oferta de medidas de conciliación, ya que por una parte, la actual es suficientemente relevante, y por otra, no se tiene la certeza de que el camino elegido hasta ahora sea el de mayor eficacia corporativa.

### En el medio-largo plazo

Las organizaciones deben realizar un sereno y reflexivo proceso al respecto de la gestión de la conciliación y sus resultados, que conduzca a un posicionamiento estratégico en la materia. De la misma forma que entendemos perfectamente que no todas las organizaciones realizan la misma apuesta en materia de gestión de calidad para un producto/servicio o, de gestión medioambiental, cabría esperar que la gestión de la conciliación no resultara igual de relevante para todas, es lo que en términos de RSE se conoce con un análisis de materialidad o relevancia.

En este caso aquellas organizaciones que tras este proceso de reflexión, análisis y evaluación, concluyeran que la conciliación es un issue de máxima relevancia de, diferenciación competitiva, bien por su sector de actividad, bien por su competencia en el mercado, bien por su modelo de negocio, bien por necesitar atraer talento, bien por necesitar de una potente marca de empleador o, por lo que fuera, tendrían que asumir un encaje más relevante cuyas principales características serían:

- Alineamiento y determinación de la econometría de la conciliación con otras áreas de gestión como la reputación, la RSE, el compromiso, etc.
- Avanzar hacia un proceso de escucha activa y diálogo enfocado a la individualización de la conciliación entre los colaboradores
- Avanzar en un modelo de liderazgo y estilos de dirección proactivo.
- Llevar la conciliación a la agenda de los directivos y managers, especialmente a través de herramientas como el feedback.



C. Joaquín Costa, 41  
28002 Madrid (España)  
[www.aedrh.org](http://www.aedrh.org)  
[secretaria.general@aedrh.org](mailto:secretaria.general@aedrh.org)

fundación  
**másfamilia**

C. de Mesena, 79  
28033 Madrid (España)  
[www.masfamilia.org](http://www.masfamilia.org)  
[fundacion@masfamilia.org](mailto:fundacion@masfamilia.org)

