

# Mujeres, comunicación interna e implantación de programas de conciliación e igualdad en las empresas españolas

## Women, Internal Communication and Implementation of Reconciliation and Equality Programs in Spanish Companies

**Dra. Consuelo León Llorente**

Responsable de la Unidad de Igualdad y directora del Observatorio de Políticas Familiares (UIC Barcelona)

[mcdeleon@uic.es](mailto:mcdeleon@uic.es)

León Llorente, C. (2020)

Mujeres, comunicación interna e implantación de programas de conciliación e igualdad en las empresas españolas

Revista Internacional de Investigación en Comunicación *aDResearch ESIC*. Nº 22 Vol 22

Monográfico especial, marzo 2020 · Págs. 134 a 149

<https://doi.org/10.7263/adresic-022-07>

## RESUMEN

**Clasificación JEL:**  
J7, J71, M38, M54

**Palabras clave:**  
Mercado laboral,  
discriminación,  
mujer,  
políticas  
trabajo-familia,  
regulación,  
desempeño laboral,  
empoderamiento de  
los trabajadores,  
condiciones de  
trabajo

**Objetivo del estudio:** Los programas de conciliación e igualdad han contado en España con una legislación favorable -ley de conciliación de 1999 y ley de Igualdad del 2007- y un crecimiento exponencial de mujeres en el mercado laboral. Esta investigación expone las correlaciones entre las políticas de comunicación interna y factores como el liderazgo, presupuesto, cultura y agentes impulsores de los programas.

**Diseño/metodología/enfoque:** La muestra utilizada consta de 4.781 empresas que respondieron al cuestionario. Los resultados fueron analizados con Stata 10, se diseñó un modelo causal con Mplus 5 y a partir de la matriz de proximidad se obtuvo una representación gráfica MDS explicativa de la situación.

**Resultados:** La presencia de mujeres en plantilla mejora la comunicación interna empresarial, especialmente en las grandes empresas y el sector de servicios, con valores medios que van de 1,6 en empresas con un 25% de mujeres en plantilla aun valor medio de 2 en empresas con un 50-75% de mujeres.

**Limitaciones/implicaciones:** El estudio se basa en una muestra formada por empresas españolas, por lo que la realidad reflejada es muy diferente a la de otros países europeos, en los que la proporción de grandes empresas es mayor, el departamento de Recursos Humanos tiene más importancia en la estructura empresarial y la comunicación interna está integrada en la estrategia global.

**Originalidad/contribución:** Vincular el éxito de los programas WLFB (Work Life/Family Balance) a cuestiones como liderazgo, cultura, presupuesto y comunicación interna significa que es posible integrar esta cuestión en la misión de la empresa. Los resultados obtenidos enriquecen el debate sobre las causas del estrés laboral femenino, las diferencias de género en el uso del tiempo y la situación actual del debate trabajo-familia en nuestra sociedad.

## ABSTRACT

**JEL Classification:**  
J7, J71, M38, M54

**Key words:**  
Labor Market Equality,  
gender  
discrimination,  
woman,  
policy,  
regulation,  
job performance,  
worker  
empowerment,  
working conditions

**Purpose:** The conciliation and equality programs have had in Spain a favourable legislation - the conciliation law of 1999 and the Equality Law of 2007 - and an exponential growth of women in the labor market. This research exposes the correlations between internal communication policies and factors such as leadership, budget, culture and program drivers.

**Design / Methodology / Approach:** The sample used consists of 4,781 companies that answered the questionnaire. The results were analysed with Stata 10, a causal model with Mplus 5 was designed and an explanatory MDS graphic representation of the situation was obtained from the proximity matrix.

**Results:** The presence of women in the workforce improves internal business communication, especially in large companies and the service sector, with average values ranging from 1.6 in companies with 25% of women in workforce, even an average value of 2 in companies with 50-75% women.

**Limitations / Implications:** The study is based on a sample formed by Spanish companies, so the reality reflected is very different from that of other European countries, in which the proportion of large companies is higher, the Human Resources department has more importance in business structure and internal communication is integrated into the global strategy.

**Originality / Contribution:** Linking the success of WLFB (Work Life / Family Balance) programs to issues such as leadership, culture, budget and internal communication means that it is possible to integrate this issue into the company's mission. The results obtained enrich the debate about the causes of female work stress, gender differences in the use of time and the current situation of the work-family debate in our society.

## 1. Introducción

La comunicación interna es cada vez más importante en las empresas españolas a la vista de la estructura y departamentos con los que se integran (Observatorio de comunicación interna, 2009, 2012; Dircom, 2010).

Aunque a nivel teórico la comunicación interna es una herramienta estratégica imprescindible para el progreso y logro de los objetivos empresariales; en la práctica su importancia decae en función de la prioridad de unos objetivos sobre otros y en consecuencia de la asignación de unos recursos económicos determinados (Saló, 2005).

En muchas ocasiones la comunicación interna se acaba circunscribiendo a labores meramente informativas, haciendo menos énfasis en otros aspectos como el sentido de pertenencia y la identidad corporativa. Según Carrascosa (2003), ésta incluye cuatro aspectos: La personalidad de la compañía (quienes somos), la misión (qué hacemos), la visión (por qué lo hacemos, a dónde queremos llegar) y el compromiso (qué puedo hacer yo para alcanzar la visión).

Los programas de conciliación e igualdad son especialmente sensibles a esta perspectiva múltiple y se vinculan por tanto plenamente a la RSC (Responsabilidad Social Corporativa) siempre que los empleados, es decir el público interno, esté empoderado (García Giménez, 1999) y se sienta protagonista de un proyecto profesional en armonía con su vida personal/familiar.

Por ello y si estamos de acuerdo con Gondrad en que comunicar significa dentro de una empresa compartir ideas, intercambiar sentimientos, opiniones, pensamientos y valores institucionales (Gondrad, 1978), resulta de una importancia máxima el rol facilitador del directivo como constructor y difusor de la misión, visión y valores que todo el personal debería conocer e incorporar.

## 2. Revisión bibliográfica

La ley española sobre conciliación apareció en 1999, cuando hacía ya más de tres lustros que la UE recogía en sus estadísticas y en sus campañas de comunicación institucional, aspectos sobre el empleo femenino y la situación del estado de nuestro bienestar. En esa época, España vivía un incremento de las tasas de empleo femenino nunca visto, aunque aún por debajo de la media europea. A lo largo de los años posteriores y con el impulso de la Ley de Igualdad del 2007, se dio la voluntad política y sindical de cambiar la situación, pero faltaban estudios sobre la implantación efectiva de estos programas en las empresas.

En aquellos años, se aborda desde la Sociología, algunos aspectos que tenían que ver con este tema y que preparaban estudios posteriores. Eran estudios importantes, tanto por las conclusiones, como por la formulación de ciertas cuestiones. Muchos de ellos (Meil, 1997 pp. 39-56) incidían en los sujetos pacientes de la conciliación, los hijos, desde una perspectiva que hoy sin embargo no parece estar tan presente. Otros abordaban el tema de forma más genérica (Iglesias de Ussel, 1995, pp. 171-198), o se centraban en aquello que era más relevante: la masiva incorporación de la mujer al mercado laboral y sus consecuencias en el reparto de tareas (Del Campo, 1995, pp. 313-320).

En general, todo esto influyó en el sesgo y el enfoque de las encuestas y estudios estadísticos que empezaron a realizarse en el Instituto Nacional de Estadística (INE), en los que se analizaba esta situación como un problema limitado al ámbito privado y, por tanto, como una cuestión de uso y reparto del tiempo y de tareas en el ámbito doméstico (Durán, 1997).

Los primeros trabajos sobre cultura del trabajo, flexibilidad y usos del tiempo en la empresa llegaron de la mano de los programas Equal de

la Unión Europea, siendo los medios de comunicación quienes recogieron profusamente estos estudios e investigaciones empezando a generarse una opinión pública amplia sobre el tema.

Entre los estudios académicos realizados, destacan los de Durán (2003, pp. 239-268) e Iglesias de Ussel (2004, pp. 167-185), Chinchilla y León (2003, 2005, 2009, 2010), ESADE (2004), el Instituto de la Mujer (2005), Tobío (2005) y Aguirre y García Sáinz (2005). También cabe mencionar otros estudios como los de Meil (1997, pp. 39-56) y Vilafañe Asociados. Por otra parte, el impacto del estudio IFREI del IESE reflejado en iniciativas como la publicación de Guías de Buenas Prácticas en la Comunidad de Madrid (2005, 2006 y 2007) y la Generalitat de Catalunya (2003, 2009) fue decisivo para que la investigación sobre estos temas se vinculara decisivamente a la comunicación de los mismos en una repercusión mediática que no hizo más que crecer en una etapa de clara bonanza económica. Cabe recordar por ejemplo los Premios a la Empresa Flexible y las certificaciones de la Fundación MásFamilia. En ambos casos, el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE colaboró con la aportación metodológica del cuestionario y del modelo de Empresa Familiarmente Responsable, así como con los estudios de base previos a la selección de las candidaturas de empresas. Otras Comunidades Autónomas que impulsaron con fuerza este tema fueron la Dirección General de Igualdad y Mujer del País Vasco y de Navarra así como el Centro de Estudios Andaluces (Consejería de la Presidencia) de la Junta de Andalucía.

Este caldo de cultivo de la opinión pública en España fue facilitado por unos medios de comunicación proclives a hablar del tema gracias a la «creación de la noticia». El refuerzo de los programas EQUAL así como los estudios ya citados de la UE sobre calidad de vida, empleo

y sostenibilidad del estado del bienestar -European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions- tuvieron gran importancia en el estudio y difusión de una cultura a favor del equilibrio vida personal/familiar-laboral dentro del mundo de la empresa, hasta tal punto que este aspecto se pone de moda en la «agenda» del directivo y de las grandes compañías que hacen del tema marca propia y emprenden acciones en este sentido como una dimensión de la responsabilidad social interna dirigida a sus empleados.

Por todos estos motivos abordar un estudio que analizara esta realidad, teniendo en cuenta los factores más importantes -liderazgo, cultura, presupuesto y comunicación- en la implantación de estos programas, resultaba imprescindible si se quería comprender a fondo el porqué de otros trabajos relacionados con estos temas y centrados en cuestiones como el estrés, las diferencias de género y la dirección del conflicto trabajo- familia.

### 3. Metodología de la investigación

El estudio pretendía medir el grado de implantación de estas políticas y para ello analizaba, entre otros aspectos, la correlación entre las políticas de comunicación interna de la empresa y otros factores como el liderazgo, el presupuesto asignado a los programas, el equipo impulsor de los programas y la cultura de la compañía. Para ello se tuvo en cuenta diversas variables:

1. El tamaño de la empresa: grandes y *pymes* (Milliken et al., 1998).
2. El porcentaje de mujeres empleadas (Bailyn, 1992).
3. El sector de actividad: Producción o Servicios (Osterman, 1995).
4. El estilo de liderazgo y la comunicación interna como generadores de confianza en la compañía (Dircom, 2010).

Es habitual, en los estudios en los que las unidades de muestreo son empresas, usar el *tamaño* y el *sector* de actividad como variables de control con el fin de que el estudio tuviese en cuenta las diferencias en la organización del trabajo, por ello la muestra se dividió en dos segmentos, denominados genéricamente Producción y Servicios. Cabe destacar que en la muestra hay más pymes, algo por otra parte acorde con la realidad del tejido empresarial español. La base de datos usada en este estudio está formada por 4.781 empresas: 3.285 pymes y 1.496 grandes (Tabla 2.1).

**Tabla 2.1. Desglose de la muestra. Sector: Producción y Servicios**

Sector	Pymes	Grandes	Total
Producción	1357	779	2136
Servicios	1799	643	2442
Total	3156	1422	4578

Fuente: Elaboración propia.

En conjunto se observa que la participación femenina es mayor en las empresas de tamaño intermedio, en especial entre 250 y 500 empleados. En cuanto al tipo de actividad, la tabla muestra una presencia de *mujeres* claramente mayor en el sector Servicios, con resultados muy significativos ( $p < 0,001$ ) en una prueba chi cuadrado. Cabe destacar que la influencia del sector de actividad en el porcentaje de mujeres es mayor que la del tamaño (Tabla 2.2).

La base de esta investigación se apoya en un cuestionario formado por cinco bloques de preguntas. El primero presenta una lista de treinta y un políticas de igualdad y conciliación trabajo/familia, que el encuestado debe valorar según el grado de accesibilidad de los trabajadores de su empresa a las mismas. El segundo bloque, dedicado a los facilitadores, evalúa el compromiso de la empresa con las políticas aplicadas, en los aspectos de liderazgo (sensibilización, ejemplaridad), estrategia (presupuesto para las políticas y fase de implantación), comunicación (canal

**Tabla 2.2. Tamaño de la empresa, sector y porcentaje de mujeres en la plantilla**

Tamaño	Menos del 25 %	Del 25 al 50 %	Del 50 al 75 %	Más del 75 %
Hasta 10	3 %	9 %	3 %	24 %
De 11 a 50	13 %	25 %	34 %	31 %
De 51 a 250	83 %	65 %	62 %	49 %
Total PYME	29 %	30 %	27 %	9 %
De 251 a 500	54 %	49 %	43 %	27 %
De 501 a 1000	20 %	20 %	21 %	25 %
De 1001 a 5000	21 %	21 %	26 %	34 %
Más de 5000	5 %	8 %	9 %	8 %
Total grandes	30 %	39 %	24 %	7 %
Producción	82 %	61 %	40 %	28 %
Servicios	17 %	39 %	59 %	72 %
Total	29 %	38 %	24 %	7 %

Fuente: Elaboración propia.

utilizado) y responsabilidad (equipo o persona que impulsa el programa). El tercer bloque del cuestionario (frenos e impulsores) lo forman seis preguntas referidas a cultura de empresa, entendida en este caso como hábitos horarios, criterios en la promoción y sentido del compromiso. El cuarto bloque propone una lista de problemas con el fin de que el encuestado escoja los dos más relevantes para su empresa. El quinto bloque contiene preguntas descriptivas sobre el tamaño de la empresa, el sector de actividad, el porcentaje de mujeres en la plantilla y el de trabajadores temporales.

En las tablas adjuntas se resumen las respuestas a las distintas cuestiones usando los valores medios, ya que ello permite una rápida lectura y facilita las comparaciones. Las respuestas medias en los distintos segmentos de la muestra se han comparado usando pruebas de hipótesis convencionales, t y ANOVA. En las pruebas de hipótesis, p designa el nivel de significación. En las tablas, la situación  $0,01 < p < 0,05$  se indica con un asterisco (\*),  $0,001 < p < 0,01$  con dos (\*\*), y, finalmente,  $p < 0,001$  con tres (\*\*\*). Las indicaciones sobre el nivel de significación nos sirven de orientación, en el sentido de que permiten identificar los resultados más concluyentes.

Dado que los niveles de significación se usan aquí solamente como referencia, puesto que no se pretende extrapolar los resultados de este estudio a ninguna «población», nos hemos contentado, en las comparaciones de medias, con las pruebas mencionadas, a pesar de tratarse de variables discretas y no darse condiciones de normalidad. Por otra parte, dado el tamaño de muestra de este estudio, las pruebas t y F son aproximadamente válidas, en virtud del teorema central del límite.

En algunos casos hemos juzgado de interés comparar la distribución completa de las respues-

tas, no solamente la media. En tales casos, hemos aplicado una prueba chi cuadrado o, cuando las dos variables implicadas en el análisis eran ordinales (como el porcentaje de mujeres y el tamaño).

La correlación tau-b se usó para definir una matriz de proximidad para el conjunto de cuestiones en el que se basa el análisis. A partir de esta matriz, hemos obtenido una representación gráfica por un algoritmo de escalado multidimensional (concretamente, MDS métrico clásico). Ese gráfico ilustra la agrupación de cuestiones. Se puede encontrar información sobre los métodos de escalado en cualquier texto de análisis multivariante, por ejemplo en Hair et al. (1998).

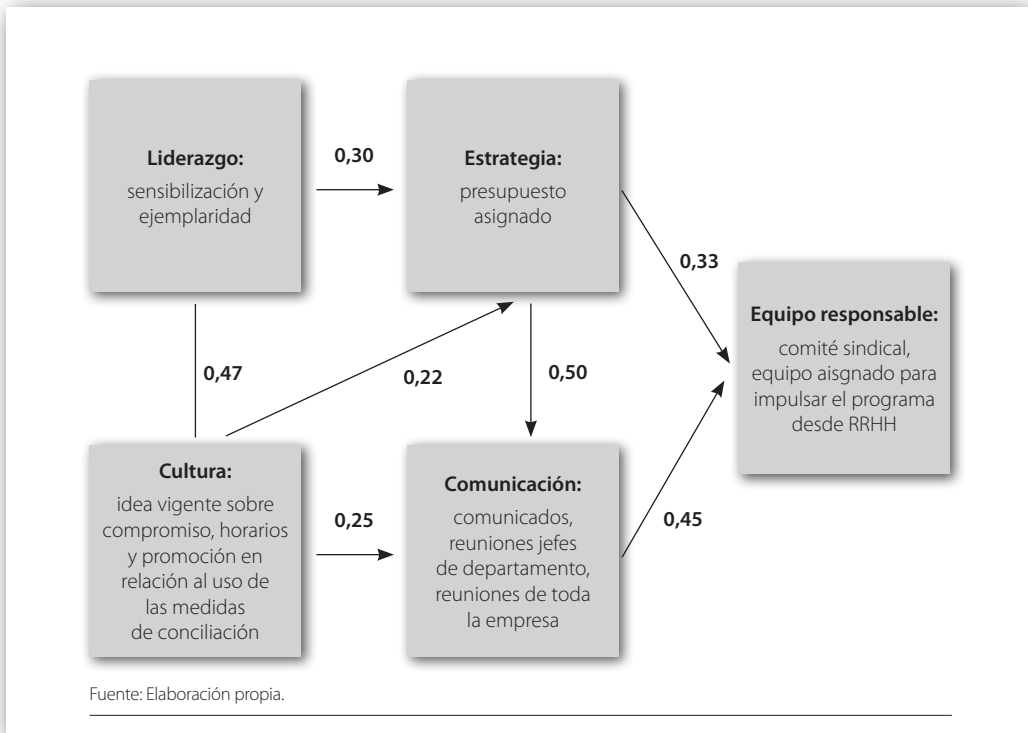
Por último, para validar el modelo causal propuesto, hemos ajustado un modelo de ecuaciones estructurales, tomando los valores estimados dados por el método de máxima verosimilitud que se describe en la mayoría de textos sobre ecuaciones estructurales (Kline, 1998).

Todos los análisis se han realizado con Stata 10, menos el del modelo causal, para el que ha usado Mplus 5.

## 4. Resultados<sup>1</sup>

En este estudio pretendíamos usar los resultados de la encuesta de cara a validar las hipótesis planteadas sobre la implementación de las políticas de conciliación e igualdad. Con tal fin, se han utilizado los datos disponibles para el diseño de un modelo estructural, como puede verse a continuación.

1 Los coeficientes que vienen en el diagrama son estandarizados, y sus valores estimados fueron calculados con Mplus. En términos estadísticos, el modelo es altamente satisfactorio, con un estadístico chi cuadrado 3,01 ( $df = 3, p = 0,391$ ) e índices CFI = TLI = 1. La correlación entre liderazgo y cultura es 0,47. El modelo se ensayó por separado en empresas grandes y PYME, sin hallar diferencias dignas de mención.



En general, las empresas encuestadas de la muestra, responden de un modo más unánime ante estos «facilitadores»<sup>2</sup> que ante las cuestiones sobre el uso y disponibilidad de las políticas de conciliación e igualdad en la empresa. Por este motivo a estos cuatro factores los hemos denominando *facilitadores del proceso comunicativo y de implantación de un programa*.

Este hecho nos permite establecer un modelo estructural entre los facilitadores, con relaciones causales entre ellos. De su lectura puede concluirse cómo se implantan los programas en las empresas españolas de este periodo y extraerse algunas conclusiones:

- En general observamos que la *comunicación formal mejora con el tamaño de la empresa* -menos en las pymes de entre 50-250 empleados (Tabla 2.3 y 2.4)- *y cuando se da un alto porcentaje de mujeres en plantilla* (Tabla 2.5).
- También observamos que *todos los elementos del modelo* -liderazgo, comunicación, estrategia y equipo responsable- *mejoran y crecen conforme la presencia de mujeres en plantilla y en puestos directivos* es mayor (Tabla 2.6) siendo la correlación más alta la que se da entre comunicación del programa y presupuesto asignado al mismo (Tabla 2.7).

## 5. Conclusiones

1. El *estilo directivo o de liderazgo*, así como la *cultura de empresa* son dos factores fuertemente correlacionados de cara al éxito de la implantación de un programa de conciliación

<sup>2</sup> Sensibilización y ejemplaridad del directivo ante el uso de políticas (liderazgo), el presupuesto y diseño del programa (estrategia), comunicación interna del programa y equipo responsable (mandos intermedios, directivo a tiempo parcial o sindicato).

e igualdad. Ambos factores se ven modificados cuando en la organización o el porcentaje de empleadas es superior al 50 %. Aunque en pocas ocasiones la comunicación se considera una competencia clave del directivo, la presencia de mujeres en la organización, está favoreciendo un cambio en este sentido. Por tanto, favorecer la presencia de mujeres directivas facilita el necesario cambio cultural en las compañías hacia modelos más flexibles, equitativos y corresponsables (Tabla 2.5 y 2.6).

2. La *comunicación interna*, en su aspecto informal y formal, resulta ser la gran configuradora de la cultura de empresa. La *comunicación interna para ser eficaz debe contar con recursos* económicos y humanos, es decir una *estrategia presupuestaria* clara impulsada por un liderazgo fuerte. Sin embargo, la comunicación interna sigue siendo la asignatura pendiente de la empresa española debido a la escasez de presupuesto asignado (ver correlaciones establecidas en el modelo estructural).
3. Los *programas de igualdad y conciliación*, introducidos mayoritariamente a raíz de las demandas de las empleadas que son madres, así como por la fuerza del contexto legal, están forzando un cambio en lo que respecta a transparencia, participación y equidad de género en todos los niveles de la empresa. En la muestra analizada se observa todavía una baja correlación entre liderazgo y presupuesto asignado (0,47) en los programas, hecho que indica que en España no se ha dado suficiente importancia en la práctica y con hechos al impulso de estos programas.
4. La *debilidad del departamento de comunicación interna* está muy vinculado a la situación del Departamento de Recursos Humanos de una compañía. Éste es por tanto uno de los grandes retos de las mujeres directivas ya que ellas, tal como demuestran las estadísticas, suelen optar preferentemente por estas posiciones (Guibert y Castanedo, 2003).
5. El *tamaño* de la empresa está asociado en general a un mayor *presupuesto* disponible para acciones de comunicación interna de estos programas. Sin embargo, también en estos casos es posible observar fracasos en la implantación de programas debido a determinados *estilos directivos* -largas jornadas laborales, reuniones a horas intempestivas, penalización de la promoción profesional a causa del uso de políticas de conciliación- que pueden contradecir con los hechos las políticas institucionales de la compañía (Tabla 2.3, 2.4 y 2.7).
6. Un *liderazgo débil*, una actitud poco comprometida desde la Dirección General, especialmente en las grandes empresas, genera dificultades de comunicación interna y por tanto *desconfianza* en un *empleado* que puede verse abocado a invertir más horas en la empresa con tal de ganarse el favor de sus jefes o bien que no será capaz de manifestar sus necesidades de conciliación trabajo- familia por miedo a las consecuencias futuras en su consideración y promoción profesional tal como demuestra el bajo valor medio de «Ejemplaridad directiva» (0,36; 0,23; 0,28; 0,22) respecto al resto de las variables: Diseño, Presupuesto asignado, Difusión, Equipo responsable (Tabla 2.7).
7. El hábito de llevarse trabajo a casa y de no tener un *horario* de salida definido es uno de los graves problemas de la empresa española. Las empleadas con hijos a cargo son quienes han introducido este debate en las empresas. En los casos en los que ellas llegan a puestos directivos, el índice de comunicación formal e informal respecto a estos programas crece



exponencialmente (Tabla 2.5 y 2.6) tanto en las grandes empresas como en las pymes, actuando como un imán para futuras candidatas a trabajar en esas empresas.

8. Las nuevas *tecnologías* se presentan como un aliado muy poderoso en la implantación de la flexibilidad y del trabajo no presencial, sin

embargo, estas nuevas formas de organización del trabajo requieren también modos más sofisticados y eficaces de *comunicación interna* y *de dirección* que aún no se han desarrollado eficazmente en las empresas en las que la mayoría de los directivos se ven incapaces de dirigir en régimen de teletrabajo.

## Bibliografía

- Aguirre, R. (2005). El tiempo, los tiempos, una vara de desigualdad (Vol. 65). United Nations Publications.
- Asociación de Directivos de Comunicación. DIRCOM. (2010). *Estado de la comunicación en España* (2010):<http://www.dircom.org/publicaciones/estudios/item/1788-el-estado-de-la-comunicaci%C3%B3n-en-espa%C3%B1a-2010> (Recuperado el 10/01/2019)
- Annual Managing Work Life Balance (<http://www.worklife-balance.com.au/>)
- Bailyn, L. (1992). *Issues of work and family in different national contexts: How the United States, Britain, and Sweden respond*. Human Resource Management (Special Issue on Work and Family), 31(3), 201–208.
- Boston College Center for Work and Family (<http://www.bc.edu/centers/cwlf/>)
- Cardús, S (2000). *El desconcert de l'educació i la incertesa del future*. Ediciones La Campana.
- Cardús, S (1985). *Saber el temps: el calendari i la seva significació en la societat moderna*. Editorial Altafulla.
- Carrascosa, J. (2003). *Comunicación: de la sociedad de la información a la sociedad de la comunicación*. Madrid. Ediciones Arcadia.
- Chinchilla, N., & León, C. (2011). Diez años de conciliación en España (1999-2009). Grupo 5.
- Chinchilla, León (2007). *Guía de Buenas Prácticas de la empresa Flexible*. Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid.
- Chinchilla, León (2009). *Guía de Buenas Prácticas de la empresa Flexible*. Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid.
- Chinchilla, León (2006). *Guía de Buenas Prácticas de la empresa Flexible*. Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid.
- Chinchilla, N., León, C., Canela, M., Ariño, M. A. & Quiroga, V. (2006). *Análisis sectorial de las políticas de conciliación*, IESE-Universidad de Navarra.
- Chinchilla, Poelmans, León, Tarrés. (2005). *Guía de Buenas Prácticas de la empresa Flexible*. Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid.
- Chinchilla, León (2003). *Les millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa*. Departament de Treball, Indústria, Comerç i Turisme.
- Del Campo, S. (1990). *La familia simétrica y el trabajo de la mujer*, Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas 67, 313-320.
- Durán, M.A. (1997). *La investigación sobre el uso del tiempo en España: algunas reflexiones metodológicas*. Revista Internacional de Sociología, 163-189.
- Durán, M.A. (2003). *El trabajo no remunerado en la familia*, Arbor 694, 239-268.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions (<http://www.eurofound.europa.eu>)
- Galinsky, E., & Stein, P.J. (1990). *The impact of human resource policies on employees*. Journal of Family Issues, 11, 368–383.

- García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Guibert, R. R., & Castanedo, S. G. (2003). *La comunicación, base del liderazgo femenino: la figura del gerente está siendo reemplazada por la del líder, y es ahí donde el papel de «lo femenino» es clave*. Folletos Gerenciales, 7(4), 25-33.
- Gondrand, F. (1978). *La Práctica de la Información en la Empresa*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Glass, J. L., & Fujimoto, T. (1995). *Employer characteristics and the provision of family responsive policies*. Work and Occupations, 22(4), 380-411.
- Goodstein, J. D. (1994). *Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues*. Academy of Management Journal, 37, 350-382.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall.
- Iglesias de Ussel, J. (1995). *Trabajo y familia en España*, Revista Internacional de Sociología 11, 171-198.
- Iglesias de Ussel, J. (2004). *Familia y trabajo de la mujer*, Arbor 702, 167-185.
- Ingram, P., & Simons, T. (1995). *Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues*. Academy of Management Journal, 38(5), 1466-1482.
- Kline, R. B. (1998). *Structural equation modeling*. New York: Guilford.
- Meil, G. (1997). *El papel de los niños en la redefinición del trabajo doméstico en la nueva familia urbana española*, Revista Internacional de Sociología 16, 39-56.
- 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, 580-592.
- Morgan, H., & Milliken, F. J. (1992). *Keys to action: Understanding differences in organizations' responsiveness to work-and family issues*. Human Resource Management, 31, 227-248.
- Osterman, P. (1995). *Work/family programs and the employment relationship*. Administrative Science Quarterly, 40, 681-700.
- Observatorio de comunicación interna: (2012). *Redes Sociales, Social Media y Entornos Digitales en Comunicación Interna*. (2009). *Estudio sobre la Comunicación interna en Empresas Privadas y Administraciones Públicas Españolas*.
- Poelmans, S. A. Y. (2003). *The multi-level bfit Q model of work and family*. International Journal of Cross Cultural Management, 3(3), 267-274.
- Poelmans, S., Chinchilla, M. N., & Cardona, P. (2003). *The adoption of family-friendly HRM policies*. International Journal of Manpower, 24, 128-147.
- Powell, W., & DiMaggio, P.J. (1991). *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Tobío, C. & Fernández Córdón, J.A. (1999). *Monoparentalidad, trabajo y familia*, Revista Internacional de Sociología 22, 67-97.
- Tobío, C. (2005). *Madres que trabajan: Dilemas y estrategias*, Universidad Carlos III, Ediciones Cátedra .
- Torns, T. (2001). *El tiempo de trabajo de las mujeres: entre la invisibilidad y la necesidad*. In Tiempos, trabajos y género (pp. 133-150).
- Work-Life Balance Foundation (<http://www.worklifebalance.ie>)

## Anexos

### 1. Tablas

**Tabla 2.3.**

Grandes empresas	251-500	501-1000	1001-5000	Más de 5000
Liderazgo	2,67	2,65	2,58	2,52
Estrategia	1,81	2,03	2,15	2,16
Comunicación	1,63	1,87	1,91	1,94
Equipo responsable	1,81	2,10	2,24	2,17

**Tabla 2.4.**

PYMES	Hasta 10	11-50	51-250
Liderazgo	2,68	2,46	2,53
Estrategia	2,06	1,96	1,58
Comunicación	2,20	1,83	1,65
Equipo responsable	2,24	2,07	1,57

**Tabla 2.5.**

PYMES % Mujeres	Menos 25 %	25-50 %	50-75 %
Liderazgo	2,58	2,86	2,77
Estrategia	1,71	1,87	1,97
Comunicación	1,61	1,84	2,03
Equipo responsable	1,59	1,81	2,03

**Tabla 2.6.**

Grandes % Mujeres	Menos 25 %	25-50 %	50-75 %
Liderazgo	2,54	2,60	2,70
Estrategia	1,83	1,99	2,08
Comunicación	1,62	1,75	1,92
Equipo responsable	1,79	2,02	1,93

**Tabla 2.7.**

	Sensibilización	Ejemplaridad	Comunicación del programa	Presupuesto	Difusión
Ejemplaridad	0,50				
Diseño	0,36	0,36			
Presupuesto asignado	0,34	0,23	0,53		
Difusión	0,31	0,28	0,39	0,49	
Equipo responsable	0,24	0,22	0,36	0,48	0,45

## 2. Cuestionario

### Políticas

Indique cuántos empleados de su empresa tienen acceso a estas ventajas:

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
Horario laboral flexible				
Trabajo a tiempo parcial				
Medio día libre a cambio de alargar la jornada el resto de la semana				
Jornada reducida a cambio de una reducción salarial				
Permiso por maternidad superior al que establece la ley (16 semanas)				
Permiso por paternidad superior al que establece la ley (2 días)				
Excedencia para cuidar de un familiar				
Calendario de vacaciones flexible				
Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar				
Mantener las ventajas laborales después de un permiso largo				
Sustitución del personal que está de permiso				
Esfuerzo para reintegrar al empleado que vuelve de un permiso largo				
Posibilidad de trabajar desde casa				
Videoconferencia para reducir desplazamientos				
Asesoramiento profesional				
Asesoramiento personal/familiar				
Asesoramiento legal/ financiero/fiscal				
Formación sobre temas familiares				
Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia				
Formación en gestión del tiempo y estrés				
Formación sobre las diferencias de estilo de trabajo entre hombres y mujeres				
Información sobre guarderías y colegios				
Centro de deportes				

**Indique cuántos empleados de su empresa tienen acceso a estas ventajas:**

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
Información sobre centros para personas mayores o discapacitadas				
Servicio de guardería (propio o subvencionado)				
Seguro de vida				
Seguro de accidente				
Asistencia sanitaria para familiares directos				
Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre				
Plan de jubilación				
Ticket o servicio de restaurante subvencionado				

**Facilitadores****Cuántos directivos de su empresa . . .**

	Ninguno	Algunos	La mayoría	Todos
Están sensibilizados respecto al equilibrio trabajo/familia				
Son ejemplo de conducta familiarmente responsable				

**Indique una de las siguientes opciones:**

	No están en la agenda	Fase inicial	Poco utilizadas	Muy utilizadas
Las políticas familiarmente responsables ...				
	Ninguno	Eventual	Específico	Revisión anual
Presupuesto para estas políticas				
	De ningún modo	Comunicado oficial	Reunión de directivos	Reunión de toda la empresa
Las iniciativas familiarmente responsables se difunden a través de ...				
	Nadie	Directivo o empleado a tiempo parcial	Directivo o empleado a tiempo completo	Un equipo
El responsable del proyecto «empresa familiarmente responsable» es ...				
	No	Poco	Mucho	Total
Apoyo del sindicato				

## Cultura

Indique una de las siguientes opciones:

	Nada	Un poco	Bastante	Totalmente
Se espera que los empleados se lleven trabajo a casa				
Rechazar una promoción o traslado por razones familiares puede afectar a la carrera de un empleado en su empresa				
Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se beneficia de un permiso o reducción de jornada por causa familiar				
Se anima a los empleados a irse a casa pasada cierta hora				
Las decisiones del departamento de personal tienen en cuenta la situación familiar/personal				
Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia				

## Resultados

Indique los dos problemas más relevantes para su empresa:

Resistencia de los empleados a la movilidad geográfica		Bajas por estrés	
Absentismo		Falta de compromiso de los empleados	
Dificultad para contratar empleados clave		Poca iniciativa por parte de los empleados	
Dificultad para conciliar trabajo y familia			

**Características de la empresa****Propiedad de la empresa**

Privada

Pública

**Sector**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Telecomunicaciones             | <input type="checkbox"/> Producción o distribución de energía o agua |
| <input type="checkbox"/> Distribución y logística       | <input type="checkbox"/> Química, petróleo, gas, caucho y plásticos  |
| <input type="checkbox"/> Hostelería y restauración      | <input type="checkbox"/> Metalúrgico                                 |
| <input type="checkbox"/> Transporte                     | <input type="checkbox"/> Industria electrónica                       |
| <input type="checkbox"/> Publicidad y medios            | <input type="checkbox"/> Industria del software                      |
| <input type="checkbox"/> Consultoría                    | <input type="checkbox"/> Industria de automoción                     |
| <input type="checkbox"/> Otros servicios para empresas  | <input type="checkbox"/> Alimentos, bebidas y tabaco                 |
| <input type="checkbox"/> Banca, finanzas y seguros      | <input type="checkbox"/> Textil, calzado, confección, cuero          |
| <input type="checkbox"/> Salud                          | <input type="checkbox"/> Madera, papel, artes gráficas               |
| <input type="checkbox"/> Administración central y local | <input type="checkbox"/> Construcción                                |
| <input type="checkbox"/> Enseñanza                      |  |
| <input type="checkbox"/> Ocio                           | Otros: .....   |

### Número de empleados en España

De 250 a 500  De 501 a 1000  De 1001 a 5000  Más de 5000

### Porcentaje de mujeres en la plantilla

Menos del 25 %  Del 25 al 50 %  Del 50 al 75 %  Más del 75 %

### Porcentaje de empleados con contrato temporales

Menos del 10 %  Del 10 al 20 %  Más del 20 %

**Si quiere recibir un informe o una invitación para la presentación de resultados y conclusiones del estudio, por favor, facilítenos los siguientes datos:**

Nombre:

Cargo:

Nombre de la empresa:

Dirección:

Teléfono:

Fax:

Correo electrónico: