

Medición e Indicadores de Conciliación: Del Diagnóstico al Impacto

Escalas de evaluación, resultados organizacionales y modelos de gestión.

Elaborado por Deusto Business School para el Departamento de
Bienestar, Juventud y Reto Demográfico del Gobierno Vasco

La conciliación ya no es opcional: es una respuesta a un cambio estructural

“La conciliación es una prioridad estratégica”

“La conciliación es una prioridad estratégica”

Pero: ¿Sabemos si hoy conciliamos mejor que hace tres años?

Índice

Presentación y resultados de análisis previos

Resumen de indicadores y variables clave

Actividad participativa

Índice

Presentación y resultados de análisis previos

Resumen de indicadores y variables clave

Actividad participativa



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

Deusto
Business School
Universidad de Deusto

Informe de Resultados sobre Conciliación en Empresas de Euskadi (Octubre 2025)

Deusto Business School, Dpto. Management

Leire.gartzia@deusto.es

Deusto
Business School
University of Deusto



Objetivos del Estudio

- - Identificar **medidas de conciliación** en las empresas de la CAE
- - Analizar la **cultura de conciliación** organizacional
- - Conocer la **experiencia subjetiva** de las personas trabajadoras
- - Explorar **percepciones, actitudes y resistencias** del tejido empresarial

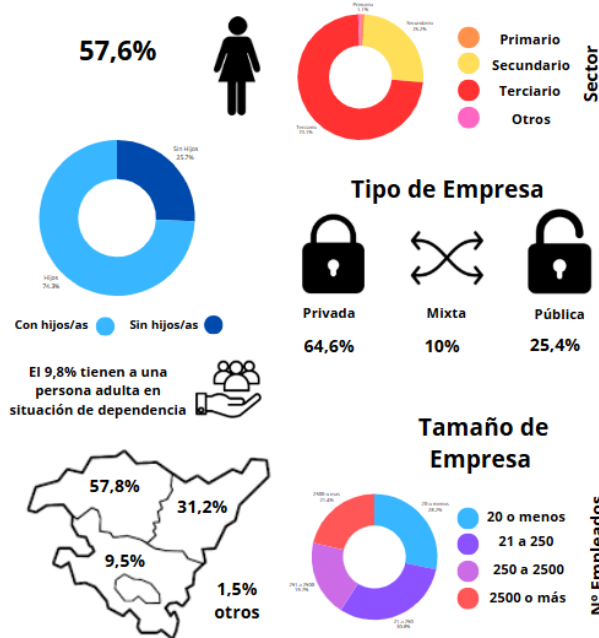
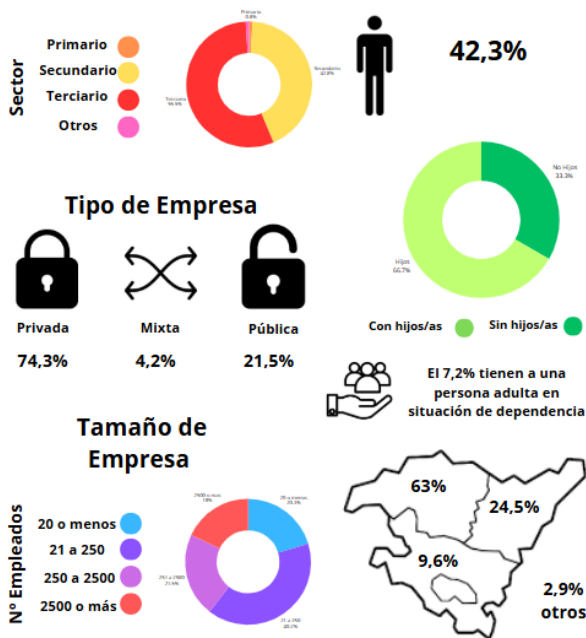


Metodología

- - **Enfoque mixto:** cuantitativo y cualitativo
- - Cuantitativo: encuesta online a **1.129 personas**, análisis con SPSS
- - Cualitativo: entrevistas semiestructuradas en **múltiples sectores**; cuantificación y **análisis de discursos**
- - **Representatividad garantizada** en sexo, edad, territorio y sector



Muestra (cuantitativo)



Tamaño de la muestra: 1129 personas
trabajadoras de distintos sectores y tipología de actividad



Muestra (cualitativo)

Tabla 1. Sectores de actividad representados en muestra cualitativa

Sector/Ámbito	Número de entrevistas
Comunicación	2 organizaciones
Industria	2 organizaciones
Asociación sin ánimo de lucro	1 organización
Alimentación	1 organización
Sindicato	1 organización
Tecnología	1 organización
Banca	1 organización
Educación	1 organización
Asociación Profesional	2 organizaciones
Asociación Empresarial	1 organización



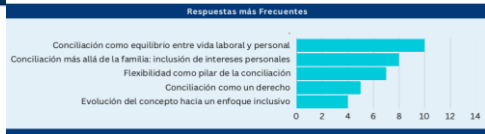
Bloques/Ejes de análisis

1. **Medidas de conciliación**
 - Tipología: Qué es y cómo se vive la conciliación?
 - Medidas Disponibles vs. Medidas Necesitadas
2. **Cultura de conciliación**
 - Cultura organizacional
 - Presencialidad y Flexibilidad Horaria
3. **Experiencia de conciliación**
 - Vivencia subjetiva y satisfacción
 - Situación personal / familiar



EUSKO JAURLARITZAK
GOBIERNO VASCO

¿Qué es la conciliación?



Conciliación como equilibrio entre vida laboral y personal

La conciliación se define como la capacidad de equilibrar responsabilidades laborales con las necesidades personales, familiares y sociales

Entrevistado/a 3

"Conciliar es sincronizar tu vida laboral y personal para poder dedicar tiempo a lo que consideres importante, ya sean hijos, amigos o intereses personales."



Conciliación como un derecho

Se señala que la conciliación debe ser considerada un derecho inherente al trabajador, garantizado por las empresas y las leyes.

Entrevistado/a 1

"La conciliación es un derecho incuestionable que debe ser reconocido y aplicado por las empresas."

Conciliación más allá de la familia: inclusión de intereses personales

La definición de conciliación ha evolucionado, abarcando no solo la familia, sino también tiempo para intereses personales, ocio y desarrollo individual.

Entrevistado/a 8

"Hoy en día, la conciliación también incluye tiempo para aficiones, deporte o desarrollo personal."

Flexibilidad como pilar de la conciliación

Se destaca la importancia de que las empresas proporcionen flexibilidad en horarios y condiciones laborales para facilitar la conciliación.

Entrevistado/a 6

"Flexibilidad y elección son clave para que cada persona decida cómo gestionar su vida."

Evolución del concepto hacia un enfoque inclusivo

Antes percibida como un problema exclusivamente femenino, ahora se entiende como una necesidad compartida por hombres y mujeres.

Entrevistado/a 2

"La conciliación ya no se ve como un tema femenino; hombres y mujeres por igual la solicitan."

Resultados Eusto

Business School
Universidad de Deusto

Visión de la *persona*

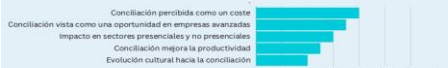
(necesidad integral + derecho)



EUSKO
GOBIERNUA

¿Cuál es la visión de la empresa sobre la conciliación?

Respuestas más frecuentes



Conciliación percibida como un coste

Muchas empresas consideran que las medidas de conciliación son un gasto que afecta su productividad, especialmente en sectores con necesidad de presencialidad o turnos rígidos.

Entrevistado/a 14

"La organización interna y las necesidades de productividad chocan con las medidas de conciliación."



Conciliación como mejora de la productividad

Algunos entrevistados consideran que la conciliación bien implementada aumenta la productividad porque los empleados están más satisfechos y enfocados.

Entrevistado/a 2

"Conciliar no afecta la productividad si se trabaja por objetivos."

Conciliación vista como una oportunidad en empresas avanzadas

Empresas que integran medidas de conciliación como una estrategia para retener talento y mejorar la satisfacción de los empleados.

Entrevistado/a 3

"Dar medidas de conciliación hace más atractivo el puesto de trabajo."

Impacto en sectores presenciales y no presenciales

La implementación de medidas depende del tipo de sector. Mientras que en trabajos de oficina la conciliación se percibe más factible, en sectores industriales o de servicios directos, como fábricas o comercios, se vuelve un desafío.

Entrevistado/a 11

"Gestionar la conciliación en fábricas con tres turnos es muy complicado."

Evolución cultural hacia la conciliación

Se señala un cambio cultural en la percepción de las empresas hacia la conciliación, impulsado por la legislación y las demandas de las nuevas generaciones.

Entrevistado/a 12

"La sociedad y la legislación han obligado a cambiar la percepción de la conciliación."

Resultados **Deusto** Business School Universidad de Deusto

Visión de la *empresa*

(nuevo reto/coste + oportunidad)

Resultados: Medidas *disponibles*

- **Más disponibles (>50%; “sobre papel”):**
 - Permiso para abandonar el trabajo (79,7%) –
 - Teletrabajo (62,9%) –
 - Horario laboral flexible (60,6%)
 - Calendario de vacaciones flexible (51,7%) –
- **Menos disponibles (<25%):**
 - Guardería en el centro de trabajo (10.2%)
 - Subsidio para el cuidado de niños/personas dependientes (20.6%)
 - Información sobre guarderías o residencias (21.8%)
 - Seminarios, talleres... sobre conciliación (24.9%)

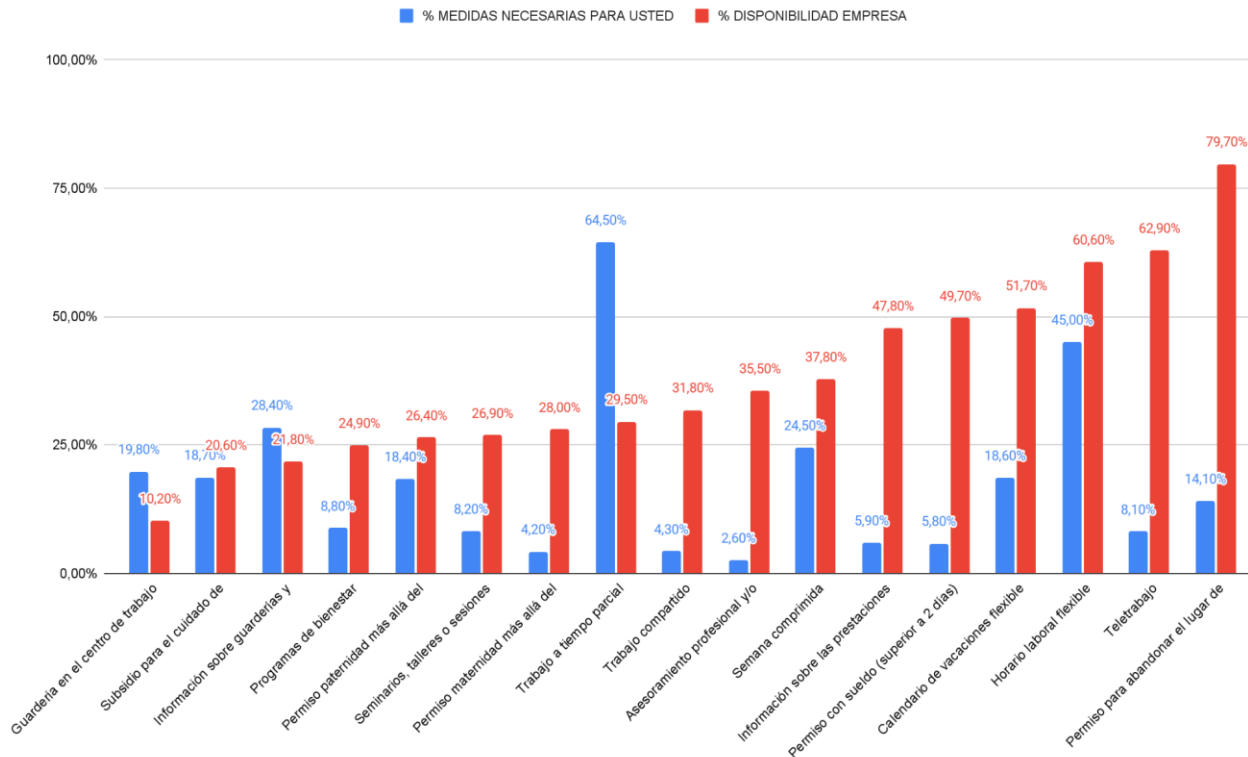


Resultados: Medidas *necesarias*

- **Más necesarias: TIEMPO, FLEXIBILIDAD E INFORMACIÓN**
- Trabajo a tiempo parcial (64.5%)
- Horario laboral flexible (45%)
- Información (servicios familiares: guarderías, residencias...) (28.4%)
- Semana comprimida (24.5%)
- **Menos necesarias (<5%):**
 - Asesoramiento profesional (“servicios que garanticen aplicación políticas”) (2.6%)
 - Trabajo compartido (4.3%)
 - Permiso de maternidad “extra” (4,2%)



Resultados: Medidas *necesarias*





EUSKO JAURERGI-ERAKARTEA
GOBIERNO VASCO

Flexibilidad-Individualización de las medidas

Respuestas más Frecuentes



“

Necesidad de combinar medidas generales y flexibles

Las empresas deberían tener un marco general que permita **adaptar medidas a casos individuales**. Esto mejora la percepción de equidad y facilita la conciliación

Entrevistado/a 5

"Es necesario que haya medidas generalistas para toda la plantilla y protocolos para gestionar casos habituales y excepcionales."

“

Limitaciones de la flexibilidad en ciertos puestos

No todos los trabajos permiten flexibilidad, especialmente los que requieren presencialidad o atención directa.

Entrevistado/a 1

"hay necesidades empresariales que no se pueden modificar."

Dificultad de implementar la individualización

Personalizar las medidas a cada trabajador aumenta significativamente la **carga administrativa y organizativa**, especialmente en empresas grandes.

Entrevistado/a 3

"En empresas grandes, es muy complicado llegar a una individualización completa."

Relación entre flexibilidad y corresponsabilidad

La flexibilidad debe ser un esfuerzo compartido entre el trabajador y la empresa, para garantizar resultados equilibrados.

Entrevistado/a 8

"El trabajador también debe asumir responsabilidad; no se trata de solo pedir."

Impacto positivo de la flexibilidad en el ambiente laboral

La flexibilidad mejora la motivación, el compromiso y la percepción de justicia entre los trabajadores.

Entrevistado/a 2

"Si los empleados no están preocupados por resolver su día a día, están más comprometidos."

Resultados de la encuesta

complejidad / desajuste

(medidas colectivas → individualizadas)

Deusto
Business School
Universidad de Deusto

*Análisis cuantitativo "No adaptación de medidas" (no se adaptan a las necesidades individuales); media 3,75/7; DT: 1,92)



Bloques/Ejes de análisis

1. Medidas de conciliación
 - Tipología: Qué es y cómo se vive la conciliación?
 - Medidas Disponibles vs. Medidas Necesitadas
2. **Cultura de conciliación**
 - Cultura organizacional
 - Presencialidad y Flexibilidad Horaria
3. Experiencia de conciliación
 - Vivencia subjetiva y satisfacción
 - Situación personal / familiar



EUSKO JAURLARITZA
GOBERNUA

Cultura de presencialidad en las organizaciones



Persistencia de la cultura de la presencialidad

Aunque se han adoptado medidas flexibles como el teletrabajo, sigue existiendo una **tendencia marcada hacia la presencialidad** en muchas organizaciones y sectores.

Entrevistado/a 12

"El presencialismo sigue siendo una práctica dominante."

El impacto de la pandemia como catalizador de cambio

La pandemia generó un cambio temporal hacia el teletrabajo y la flexibilidad, pero muchas empresas han vuelto a modelos presenciales, aunque con algunos aprendizajes.

Entrevistado/a 2

"La pandemia demostró que se puede trabajar en remoto con buenos resultados."

Teletrabajo y productividad

Existe **debate sobre si el teletrabajo mejora la** productividad; algunos lo valoran como más eficiente, mientras otros advierten de sus límites y riesgos.

Entrevistado/a 6

"El teletrabajo puede hacerse más productivo al adaptarte mejor a tus ritmos."



Sectores que requieren presencialidad

Trabajos con atención directa, como el comercio, la sanidad o la educación, mantienen una fuerte necesidad de presencialidad.

Entrevistado/a 14

"Hay puestos que necesariamente tienen que ser presenciales."

Cultura de la disponibilidad vs presencialidad

La disponibilidad laboral constante se está convirtiendo en una nueva problemática, reemplazando a la presencialidad.

Entrevistado/a 8

"Quizás la cultura de la disponibilidad sea peor que la de la presencialidad."



El teletrabajo como herramienta de fidelización

Algunos argumentan que el teletrabajo no solo mejora la conciliación, sino que también se ha convertido en una ventaja competitiva para atraer talento.

Entrevistado/a 8

"La gente valora el teletrabajo más que el salario en muchos casos."

El impacto desigual del teletrabajo por género

Una perspectiva crítica señala que el teletrabajo puede reforzar desigualdades de género, cargando más responsabilidades domésticas en las mujeres.

Entrevistado/a 10

"El teletrabajo no es conciliación; puede convertirse en otra trampa para las mujeres."

Presencialidad percibida como una deficiencia de gestión

Algunos ven la insistencia en la presencialidad como una incapacidad de los líderes para gestionar equipos de forma moderna y basada en resultados.

Entrevistado/a 9

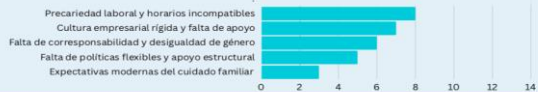
"El presencialismo persiste porque muchos jefes no saben liderar sin ver a sus equipos físicamente."

Resultados de la encuesta Dificultades (cultura presencialidad)

Deusto
Business School
Universidad de Deusto

¿Qué dificultades hay para la conciliación?

Respuestas más Frecuentes



Resultados de Deusto Business School Universidad de Deusto

Dificultades

(cultura+falta de apoyo)

“

Precariedad laboral y horarios incompatibles

Las dificultades para conciliar están relacionadas con la precariedad laboral, como

salarios bajos y horarios laborales rígidos o inestables.

Entrevistado/a 14

"Es muy complicado cuando tienes a alguien a tu cargo. Es difícil reducir jornada sin que eso afecte económicamente."

Cultura empresarial rígida y falta de apoyo

Las empresas suelen mantener una

mentalidad tradicional donde la

productividad se mide por horas

trabajadas y no por objetivos cumplidos, dificultando la conciliación.

Entrevistado/a 8

"La primera barrera para conciliar es la cultura de la empresa y que en eso marca muchísimo el ejemplo que den tus jefes y tus compañeros."

Falta de corresponsabilidad y desigualdad de género

Las mujeres suelen asumir una mayor carga en la conciliación debido a estereotipos de género y roles patriarcales, lo que les obliga a reducir jornadas o asumir más sacrificios personales.

Entrevistado/a 3

"Las cifras de reducciones de jornada muestran que recae más en mujeres."

“

Falta de políticas flexibles y apoyo estructural

La ausencia de medidas como teletrabajo, horarios adaptados o permisos adecuados complica la conciliación.

Entrevistado/a 2

"No había opción de teletrabajo, lo cual me dificultó encontrar soluciones."

Expectativas modernas del cuidado familiar

Las expectativas actuales sobre cómo criar hijos o cuidar familiares son más exigentes, generando conflicto con el tiempo disponible.

Entrevistado/a 11

"Las expectativas de cuidado hoy no son las de hace 40 años."



EUSKO JAURLARITZA
GOBERNUA

Retos de las empresas para la conciliación

Respuestas más Frecuentes



Adopción de la corresponsabilidad como enfoque clave

Las empresas enfrentan el reto de fomentar una cultura de corresponsabilidad entre empleados y la organización, equilibrando derechos y obligaciones.

Entrevistado/a 11

"Las empresas deben adoptar una gestión más compartida, dejando de depender tanto de individuos."

Cambio cultural hacia la conciliación

Las empresas necesitan transformar la percepción de la conciliación como un lujo o una debilidad, hacia una integración natural en sus estructuras.

Entrevistado/a 6

"Es necesario cambiar la cultura para que la conciliación no se vea como un problema, sino como una realidad estratégica."

Competencia por el talento en un mercado globalizado

Ofrecer conciliación se ha vuelto esencial para atraer y retener talento, especialmente entre las nuevas generaciones.

Entrevistado/a 8

"Es imprescindible dar lo que ofrecen otras empresas internacionales para competir por talento."



Adaptación legal y creatividad organizativa

La flexibilidad horaria y el teletrabajo son medidas necesarias, pero deben adaptarse a las realidades de cada puesto y sector.

Entrevistado/a 11

"La flexibilidad horaria y la digitalización son esenciales para avanzar en conciliación."

Flexibilidad y digitalización como herramientas clave

Las empresas deben ir más allá de las leyes establecidas, buscando soluciones innovadoras para casos específicos.

Entrevistado/a 14

"Las empresas deben ser proactivas y no limitarse a cumplir la normativa; es cuestión de anticiparse."

Resultados Deusto

Business School
Universidad de Deusto

Retos

(cambio cultural)



Resultados: Cultura de Conciliación

- Media global: 3,40/7 → cultura resistencia media (DT: 1.36)
- **Alta presencialidad:** 65% perciben que su *puesto* requiere presencialidad
- **Alta inflexibilidad horaria:** 60% considera que su *puesto* requiere horarios rígidos
- *Pocas diferencias por sexo, sector o tamaño (pero mujeres en general más carga cuidados)
- **Visión de la conciliación**
- - Uso de la conciliación tiene **coste profesional** (coste percibido):
 - Menos percepción de **compromiso** (media 3,68; DT: 1,67)
 - Menor posibilidad de **promoción** (media 3,59; DT: 1,92)
 - Daño a **carrera**
- **Visión empresarial:** conciliación vista como **coste**, aunque emergen visiones positivas



Bloques/Ejes de análisis

1. Medidas de conciliación
 - Tipología: Qué es y cómo se vive la conciliación?
 - Medidas Disponibles vs. Medidas Necesitadas
2. Cultura de conciliación
 - Cultura organizacional
 - Presencialidad y Flexibilidad Horaria
3. **Experiencia de conciliación**
 - Vivencia subjetiva y satisfacción
 - Situación personal / familiar



EUSKO JAUR
GOBIERNO

¿Por qué no se usan las medidas disponibles?

Respuestas más Frecuentes



Miedo a represalias y estancamiento profesional

Muchas personas evitan solicitar medidas de conciliación por temor a que afecte negativamente su carrera o sean vistas como menos comprometidas

Entrevistado/a 4

"Se retrae a la hora de pedir conciliación por lo que supuestamente pueda pasar, como no recibir un ascenso."



Cargas desiguales según el género

Las mujeres utilizan más las medidas de conciliación, mientras que para los hombres sigue siendo menos aceptado culturalmente.

Entrevistado/a 9

"Los hombres no suelen coger permisos de conciliación porque en ocasiones no se sienten responsables de las cargas familiares."

Impacto económico

El uso de ciertas medidas, como reducciones de jornada, implica pérdida salarial, lo cual no es viable para muchas familias

Entrevistado/a 6

"La reducción es también una reducción del salario, y eso cada familia debe evaluar si puede afrontarlo."

Falta de cultura organizacional de apoyo

Aunque las medidas estén disponibles, muchas empresas no fomentan su uso ni las promueven activamente, lo que genera desconfianza.

Entrevistado/a 3

"Una cosa es poner en marcha medidas y otra es tener una cultura realmente que respalde eso."

Burocracia y falta de comunicación

Algunas personas no usan las medidas porque no conocen su existencia o porque los procesos son complicados.

Entrevistado/a 3

"A veces las empresas no las conceden porque tampoco saben que eso existe legalmente."

Resultados de Euzko Business School Dificultades

(miedo+falta role models)



Experiencia de Conciliación

- Reflexión indicadores:
- **Experiencia de conciliación debe reflejarse en indicadores plantilla** (satisfacción, miedo, conflicto, estrés, ...) **y resultados -- indicadores de despliegue de acción** (lo que la empresa hace) no son suficientes, no reflejan impacto acciones y resultados personas y stakeholders –
- **Relevancia integralidad** (ej. Cultura) **y emociones/subjetividad**: No siempre se usan medidas disponibles: miedo al estigma, falta de difusión,...



- **Desajustes/Dificultades:**
 - **Brecha** medidas disponibles y necesarias
 - Desajuste **visión empresa (coste) -visión plantilla**
 - Desigualdad de género
- **Indicadores complejos: subjetividad**
 - **No siempre se usan medidas disponibles:** miedo al estigma, falta de difusión → ojo con indicadores de despliegue de acción
 - Falta de conocimiento/información
- **Cultura y Visión empresarial**
 - Cultura de presencialidad / Inflexibilidad;
 - Elementos “**invisibles**”: role models, inercia, miedo desarrollo de carrera.
 - **Concepto de conciliación:** equilibrio trabajo y vida personal



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

Deusto
Business School
Universidad de Deusto

Análisis de la participación en el programa de ayudas (Mayo 2026)

Deusto Business School, Dpto. Management

Leire.gartzia@deusto.es

Deusto
Business School
University of Deusto

El problema: **baja participación** en el programa



¿Por qué las empresas no participan?



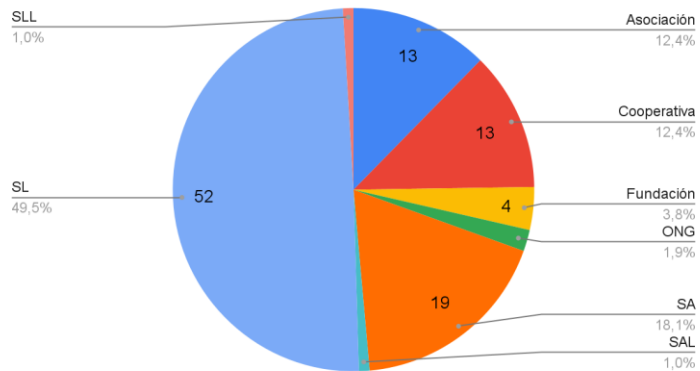
Identificar causas

Proponer mejoras en el diseño del programa

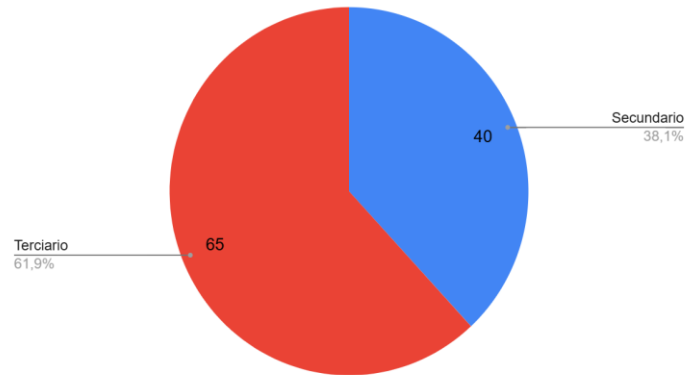


Resultados: análisis documental

Tipo social de las entidades beneficiarias

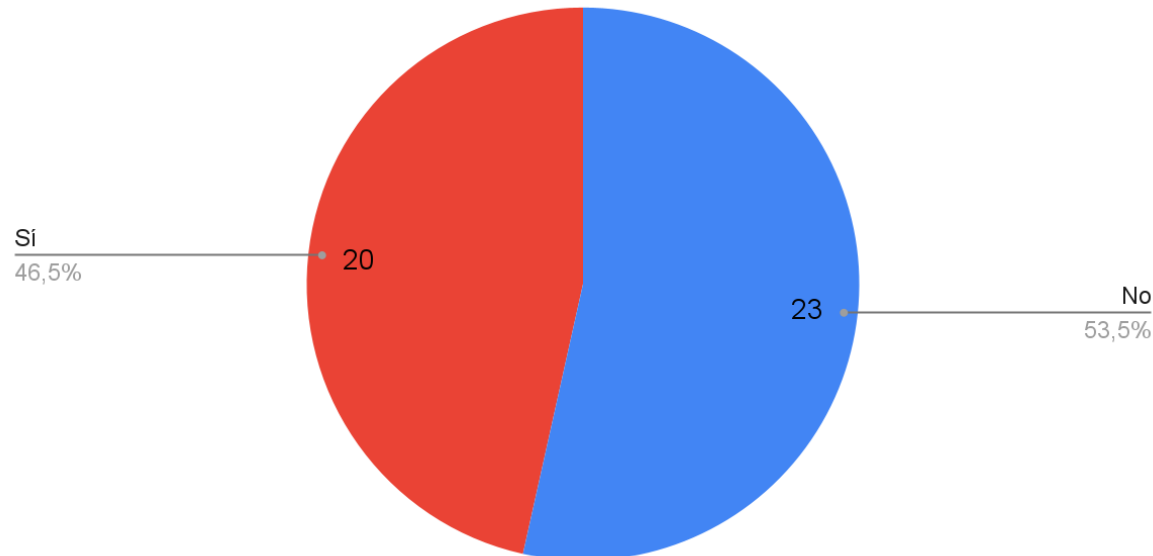


Entidades beneficiarias por sector de actividad



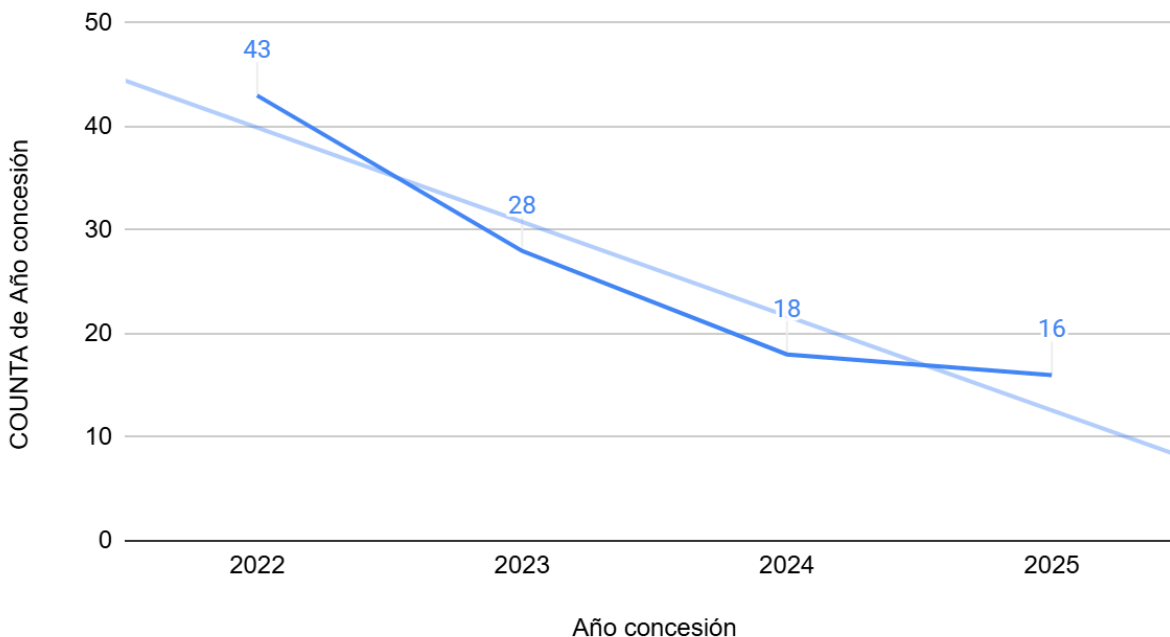
Resultados: análisis documental

Entidades de la Red Kontzilia beneficiarias del Programa de Ayudas



Resultados: análisis documental

Evolución de entidades beneficiarias (número)



Proyecto en tres fases



```
graph LR; A[Análisis documental] --> B[Entrevistas semiestructuradas]; B --> C[Focus groups];
```

Análisis
documental

Entrevistas
semiestructuradas

Focus groups

Análisis documental

Revisión de normativa, convocatorias y materiales de difusión.

Identificación de factores de diseño, comunicación y requisitos que afectan a la participación.

Base para diseñar entrevistas y focus groups.

Entrevistas semiestructuradas

Entrevistas a agentes clave (empresas, instituciones, asesorías, etc.).

Objetivo: detectar ideas clave (burocracia, desconocimiento, utilidad percibida) a testar en siguiente fase.

Comparación entre empresas que participan y las que no.

Focus groups

Espacios de debate colectivo con organizaciones (no solo mercantiles).

Validación y contraste de resultados previos.

Identificación de patrones comunes y propuestas de mejora.

Resultados: entrevistas

Programa debe ayudar a:

1. Conciliación como **valor estratégico**
2. Miedo al **conflicto** sindical
3. Diseño del programa: ordena pero **requerimientos** excesivos y generalistas (revisar finalidad)
4. Redefinir **modelo** de liderazgo, cultura y gestión
5. Adaptar exigencias (**diferencias** entre empresas)

Resultados: focus groups

Consenso en valor conciliación, pero programa debe ayudar a:

1. Conciliación como **valor estratégico**
2. Miedo al **conflicto** sindical
3. Diseño del programa: revisar solape **igualdad** (saturación y confusión) + **finalidad** (acompañamiento cambio cultural)
4. Redefinir **modelo** de liderazgo, cultura y gestión
5. Adaptar exigencias (**diferencias** entre empresas)
6. -Eje cuidado: personas mayores

En resumen...

La conciliación ya es estratégica.

Responder a las **distintas realidades** organizativas.

Palancas de cambio: Mejor comunicación, mejor diseño y **cambio cultural interno**.

...por tanto, conviene

acercarse a **redes de empresas y adaptar el lenguaje**.

monitorizar avances y acompañar individualmente a organizaciones.

acompañar la **transformación de la cultura y el clima** en las organizaciones.

Cómo abordamos estos cambios....
....Y cómo los medimos

Índice

Presentación y resultados de análisis previos

Resumen de indicadores y variables clave

Actividad participativa

Nivel Individual: Interfaz Trabajo-Familia

Nivel 01 de Análisis

*"Percepción de la persona trabajadora,
vivencia del tiempo y gestión de límites."*



Conflicto T-F

NIVEL INDIVIDUAL

Carlson, Kacmar y Williams (2000)

*"Las exigencias laborales interfieren en
mi vida familiar."*



Enriquecimiento T-F

NIVEL INDIVIDUAL

Carlson et al. (2006)

*"El buen ánimo del trabajo me ayuda a
ser mejor en casa."*



Equilibrio T-F

NIVEL INDIVIDUAL

Carlson et al. (2009)

*"Logro un equilibrio adecuado entre
trabajo y hogar."*



Control del Horario

NIVEL INDIVIDUAL

Thomas y Ganster (1995)

*"Tengo libertad para organizar mi horario
de trabajo."*



Gestión de Fronteras

NIVEL INDIVIDUAL

Kossek et al. (2012)

*"Suelo atender llamadas laborales en mi
tiempo libre."*



Desconexión Psicológica

NIVEL INDIVIDUAL

Sonnentag y Fritz (2007)

*"Al terminar la jornada desconecto del
trabajo."*



Nivel Individual: Disposiciones individuales

Nivel 01 de Análisis

Segmentación

Prefieren separar trabajo y vida personal

Límites claros

Horarios definidos

Menor permeabilidad entre ámbitos

Poder «desconectar»

Valoran: Medidas que les permita proteger los límites.

Integración

Prefieren combinar trabajo y vida personal

Límites más permeables

Mayor mezcla entre ámbitos

Transiciones frecuentes

Comodidad alternando roles

Valoran: medidas que les permitan integrar ambos ámbitos.

Grau, M. (2026)

Fuente: Rothbard, Phillips & Dumas (2005).

Nivel Grupal y Nivel Organizacional

Niveles 01 y 02 de Análisis

"Liderazgo directo y Cultura/Entorno de Empresa".

Apoyo Organizacional (FSOP)

Allen (2001)

NIVEL ORGANIZACIONAL

"Interesarse por la vida personal se considera saludable en esta empresa."

Cultura Vida-Trabajo (WLBCS)

Nitzsche et al. (2014)

NIVEL ORGANIZACIONAL

"La empresa capacita a directivos y comunica medidas de conciliación."

Apoyo Supervisor/a (FSSB)

Apoyo Emocional (Mando Directo)

"Mi supervisor/a escucha con empatía y comprende mis problemas de conciliación."

NIVEL GRUPAL / LIDERAZGO

Hammer et al. (2009)

Apoyo Instrumental (Gestión del Equipo)

"Puedo contar con mi supervisor/a para adaptar horarios ante una necesidad familiar."

Ejemplaridad en Conciliación

Belope et al. (2018)

NIVEL GRUPAL

"Los hombres directivos disfrutan de forma completa de sus permisos de paternidad."

Sesgos y Estigma

Belope et al. (2018)

NIVEL ORGANIZACIONAL

"Usar medidas de flexibilidad se interpreta como menor ambición profesional."

Ej. Modelo IFREI (IESE Business School)

Evalúa el grado de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC)

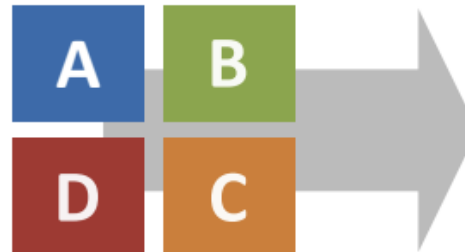
Dimensiones



Brecha entre las políticas oficiales
y la cultura real percibida

Entornos de la RFC

¿Entorno facilita o bloquea uso medidas?



4 Entornos (*Enriquecedor, Favorable, Desfavorable o Contaminante*)

Impactos



Resultados: Impacto Individual y Organizacional

Nivel de Impacto (Outcomes)

"Consecuencias medidas en la persona (salud) y en la empresa (retención)".



Burnout / Agotamiento

INDIVIDUAL

Maslach y Jackson (1981)

"Me siento emocionalmente agotado al final de mi jornada."



Estrés Percibido

INDIVIDUAL

Cohen et al. (1983)

"Siento que no puedo controlar situaciones estresantes."



Satisfacción Laboral

INDIVIDUAL

Cammann et al. (1983)

"En líneas generales, estoy satisfecho con mi trabajo."



Engagement

INDIVIDUAL

Schaufeli et al. (2002)

"En mi trabajo me siento lleno de energía y entusiasmo."



Compromiso Org.

INDIVIDUAL

Meyer et al. (1993)

"Esta organización tiene un gran significado para mí."



Intención Abandono

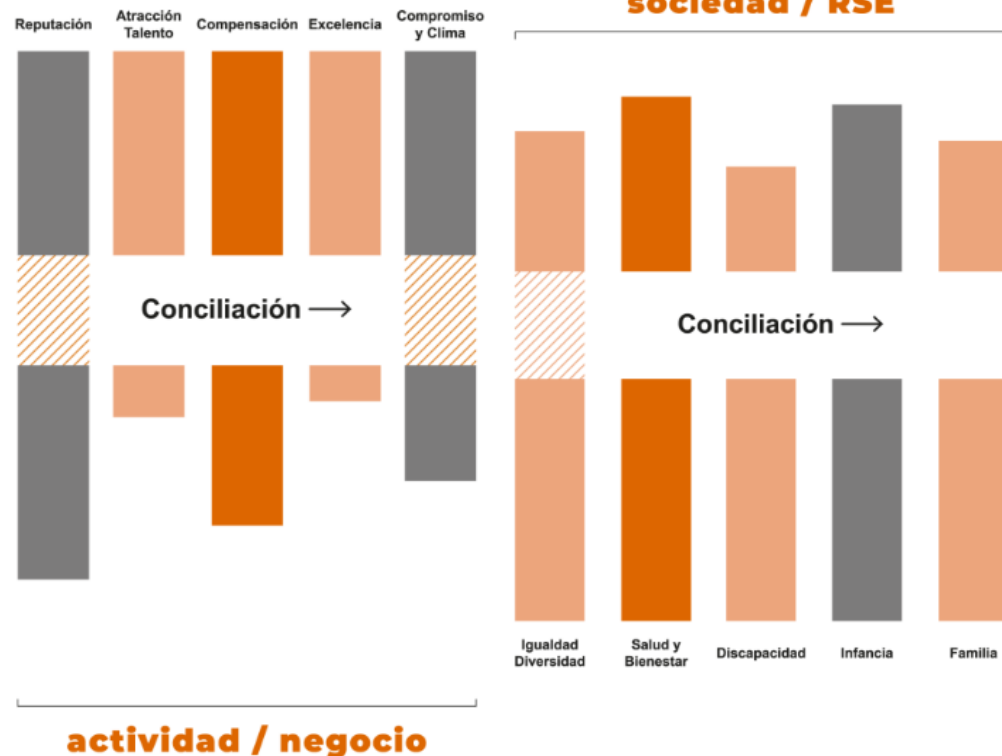
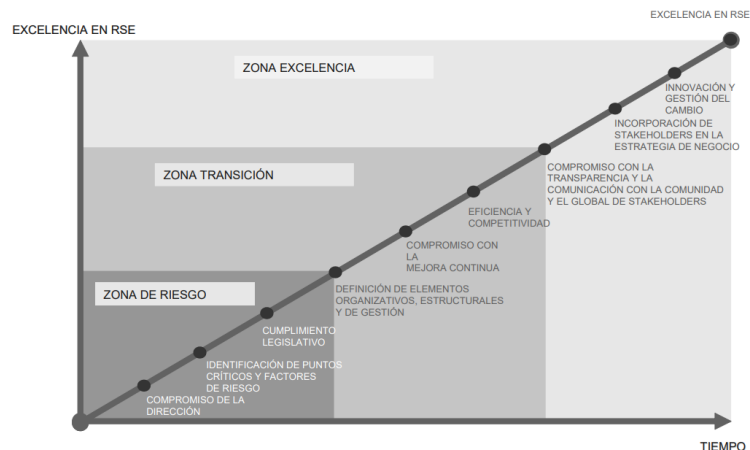
INDIVIDUAL

Bothma y Roodt (2013)

"Con frecuencia considero la posibilidad de dejar la empresa."

Ej. Modelo EFR (Fundación Másfamilia; certificación)

- **Propósito:** Plan mejora continua, estructuración de inversión (*Qué se ofrece, Cómo se gestiona y Cuántos resultados se obtienen*). KPIs



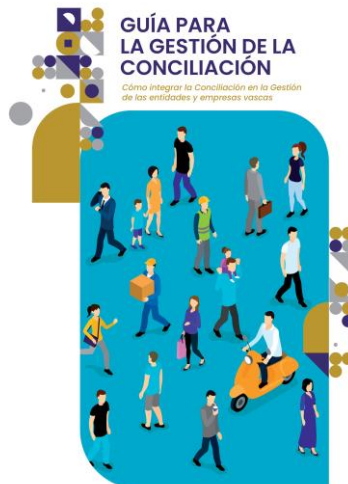


Ej. Reconocimiento Kontzilia (GV-Euskalit)

Herramienta de autodiagnóstico para integrar la conciliación en la gestión estratégica mejora y evaluación (5 áreas)



KUDEAKETA ALTERNATIBA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO
KUDEAKETA ALTERNATIBA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

KUDEAKETA ALTERNATIBA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

¿CÓMO SE PUEDE INCORPORAR LA CONCILIACIÓN EN LA GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA?

1. Se **analiza y se utiliza información interna** de la gestión de la conciliación, **para la toma de decisiones** y para definir, seleccionar y priorizar las líneas estratégicas o los planes anuales de la organización.

ALGUNOS EJEMPLOS

- Un comité mixto presenta a dirección un informe con información de los planes y diagnósticos de conciliación, de la utilización de las medidas y de la percepción de las personas sobre las mismas.
- Cuando se habla sobre los retos del año, se tiene en cuenta la información derivada del plan de conciliación.
- Al definir los planes de acción, se tienen en cuenta los datos sobre la utilización de las



VALORACIÓN CLIENTELA, PRODUCTOS Y SERVICIOS ¿En cuál de los siguientes niveles considero que está mi entidad en la integración de la conciliación en Clientela, Productos y Servicios?

INEXISTENTE	BÁSICO		INTERMEDIO		DESARROLLADO		AVANZADO	
Todavía no se ha iniciado	Prácticas iniciales y/o puntuales		Prácticas con cierta estructura y en marcha durante al menos un año		Prácticas desarrolladas y mejoradas de manera sistemática durante al menos 2 años		Prácticas innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con prácticas de referencia	
0	1	2	3	4	5	6	7	8

ACCIONES A LLEVAR A CABO

(para trabajar áreas de mejora identificadas)

VALORACIÓN PERSONAS ¿En cuál de los siguientes niveles considero que está mi entidad en la integración de la conciliación en Personas?

INEXISTENTE	BÁSICO		INTERMEDIO		DESARROLLADO		AVANZADO	
Todavía no se ha iniciado	Prácticas iniciales y/o puntuales		Prácticas con cierta estructura y en marcha durante al menos un año		Prácticas desarrolladas y mejoradas de manera sistemática durante al menos 2 años		Prácticas innovadoras y que pueden ser referente, fruto de la creatividad, aprendizaje o la comparación con prácticas de referencia	
0	1	2	3	4	5	6	7	8

ACCIONES A LLEVAR A CABO

(para trabajar áreas de mejora identificadas)

Kontzilia Urdina

- Diagnóstico de situación
- Plan de conciliación o documento equivalente

Kontzilia Brontzea

- Plan de conciliación
- Al menos un ciclo de mejora
- Autodiagnóstico (Guía de Gestión de la Conciliación)
- Plan de mejora

Kontzilia Zilarra

- Requisitos anteriores
- Personal formado para evaluación externa + Evaluación externa
- Nivel desarrollado en:
 - Estrategia
 - Personas

Kontzilia Urrea

- Requisitos anteriores
- Nivel desarrollado en 4:
 - Estrategia
 - Personas
 - Resultados
 - Otro ámbito de gestión



→ **Experimentación** (pequeñas pruebas + medición rigurosa:
permiten aislar efectos de acción concreta)

Ejemplo 1: Recordatorios

- Grupo A recibe recordatorio semanal de desconexión digital.
- Grupo B no lo recibe.
- Comparar uso fuera de horario, estrés o satisfacción.

Ejemplo 2: Flexibilidad

- Pilotar una nueva práctica en un área y compararla con otra similar.
- Medir adopción, bienestar y desempeño.



American Sociological Review
2014, Vol. 79(3) 446-516
© American Sociological
Association 2014
DOI: 10.1177/0898010123414531435
<http://asr.sagepub.com>



Nivel Grupal y Nivel Organizacional

Proyecto STAR **Family-Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)**

- 4 h de formación a directivos sobre apoyo a la vida familiar y personal (FSSB)
- 8 h de talleres con empleados sobre flexibilidad y control sobre cuándo y dónde trabajar

♥ **Apoyo emocional**

Escucha, comprende y muestra sensibilidad ante las necesidades trabajo-familia

✿ **Apoyo instrumental**

Ayuda de forma concreta a resolver conflictos de horarios, cargas o responsabilidades

💡 **Gestión creativa del trabajo**

Busca soluciones que permitan cumplir los objetivos y facilitar la conciliación

👤 **Role model**

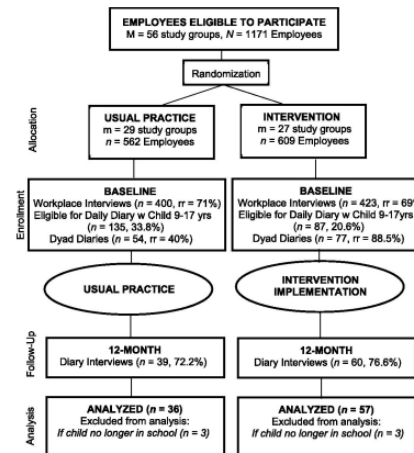
Da ejemplo gestionando saludablemente sus propias fronteras trabajo-familia

Fuente: Hammer et al. (2009).

Grau, M. (2026)

Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family, and Health Network

Erin L. Kelly,^a Phyllis Moen,^a J. Michael Oakes,^a
Wen Fan,^a Cassandra Okechukwu,^b
Kelly D. Davis,^c Leslie B. Hammer,^a Ellen Ernst Kossek,^a
Rosalind Berkowitz King,^f Ginger C. Hanson,^g
M. Casperⁱ



“De la intención al impacto real”

Diagnóstico riguroso y estratégico (ej. Cambio cultural)

Superar las encuestas básicas usando **escalas validadas** (analizar vivencia real, estigma y liderazgo; no sólo percepción uso RRHH).

Impacto organizativo (Outcomes)

Medir el efecto directo en bienestar (prevención de estrés y *burnout*), las **actitudes** (*engagement*, retención) y resultados (innovación, respuestas)

Decisiones basadas en evidencias (EBM)

De acciones bienintencionadas a intervenciones efectivas.

Evaluación continua

Cultura de mejora y aprendizaje continuo para estructurar el análisis y mejorar de forma constante.





Necesario medir avances, alcance real, indicadores, quién se beneficia, qué cambios genera en la vida de las personas

→ Aumenta la **credibilidad** de la organización
(demuestra compromiso con los resultados)

Índice

Presentación y resultados de análisis previos

Resumen de indicadores y variables clave

Actividad participativa

Índice

Bloque 1. ¿Dónde estamos?

Bloque 2. ¿Qué estamos midiendo?

Bloque 3. Mirando al futuro



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

Deusto
Business School
Universidad de Deusto

Dinámica interactiva

<https://www.menti.com/aliyxxvbu52f>

Ir a

www.menti.com

Introduce el código

4982 8245



[Click to download as image](#)

Imagina que dentro de tres años tu organización evalúa perfectamente la conciliación.

¿Qué información tendría que hoy no tiene?

Eskerrik asko
Muchas gracias