

**INFORMES Y ESTUDIO DE LA CONCILIACIÓN EN LAS  
EMPRESAS DE LA CAE / EAEKO ENPRESEN KONTZILIAZIOARI  
BURUZKO TXOSTENAK ETA AZTERLANA**

Informe elaborado por:

Universidad de Deusto – DEUSTO BUSINESS SCHOOL



Equipo de trabajo:

Josune Baniandrés, Leire Gartzia, Jon Pizarro, María Silvestre, Irati Alava

**Para: Gobierno Vasco – Eusko Jaurlaritza.**



Junio 2025

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....</b>	<b>3</b>
<b>3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>4</b>
3.1. Metodología Cuantitativa.....	4
3.2. Metodología Cualitativa.....	5
<b>4. ANÁLISIS CUANTITATIVO .....</b>	<b>7</b>
BLOQUE 1. MEDIDAS DE CONCILIACIÓN .....	8
4.1.Medidas de Conciliación Disponibles de las Organizaciones de la CAE.....	8
4.1.1. Análisis de las Medidas de conciliación más frecuentes .....	13
Análisis específicos: resultados destacables sobre las medidas de conciliación más frecuentes.....	13
4.1.2. Análisis de las medidas de conciliación menos frecuentes .....	16
Análisis específicos: resultados destacables sobre las medidas de conciliación más frecuentes.....	17
4.1.3. Conclusiones sección Medidas de Conciliación .....	20
BLOQUE 2. CULTURA DE CONCILIACIÓN .....	21
4.2. Cultura de conciliación de las organizaciones de la CAE .....	21
4.2.1 Conclusiones sección Cultura de Conciliación.....	28
BLOQUE 3: PRESENCIALIDAD Y flexibilidad horaria .....	29
4.3 Nivel de Presencialidad y flexibilidad horaria de los puestos de trabajo .....	29
4.3.1 Presencialidad .....	30
4.3.2 flexibilidad horaria.....	31
BLOQUE 4: EXPERIENCIA DE CONCILIACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS .....	32
4.4 Satisfacción y horas dedicadas al cuidado .....	32
4.4.1 Satisfacción con la experiencia de conciliación.....	32
Análisis específicos: resultados destacables con relación a la experiencia de conciliación .....	33
4.4.2. Horas dedicadas al cuidado de hijas/os.....	39
Análisis específicos: resultados destacables con relación a las horas de cuidado de hijas/os.....	39
4.4.3 Conclusiones sección conciliación de las personas trabajadoras.....	46
<b>5. ANÁLISIS CUALITATIVO .....</b>	<b>46</b>
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>60</b>
Para la administración pública, podrían plantearse algunas recomendaciones más específicas derivadas de los resultados obtenidos, tales como las siguientes: .....	63
<b>7. REFERENCIAS .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>63</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

La conciliación de la vida laboral, familiar y personal se ha consolidado como uno de los principales retos sociales, organizativos y políticos de nuestro tiempo (Susanto et al., 2022; Haar et al., 2014). Lejos de ser una cuestión individual, la posibilidad real de conciliar está profundamente condicionada por las estructuras, dinámicas y decisiones que se toman en el ámbito organizativo. Las empresas y otras entidades empleadoras juegan, por tanto, un papel central en la experiencia cotidiana de conciliación de las personas trabajadoras: son ellas las que definen los márgenes de tiempo, los espacios disponibles, las expectativas de dedicación y la legitimidad —o no— del uso de las medidas de conciliación existentes.

Facilitar la conciliación no implica únicamente contar con medidas formales o prestaciones concretas. Supone también desplegar una cultura organizacional que promueva la corresponsabilidad, que legitime el cuidado como parte de la vida de todas las personas —independientemente de su género, cargo o situación familiar— y que reconozca la diversidad de realidades presentes en el mundo laboral actual (Gartzia et al., 2018; van Engen & Gartzia, 2024). Diseñar políticas de conciliación efectivas representa, en este sentido, un desafío complejo: requiere atender a la heterogeneidad de sectores, tamaños de empresa, modelos de organización del trabajo y trayectorias vitales. No existen soluciones únicas, y por eso se vuelve especialmente importante generar conocimiento riguroso que permita entender qué está funcionando, qué barreras persisten y qué prácticas pueden servir de referencia (Jacob, 2024; Jensen, 2020).

Con el objetivo de avanzar en esta dirección, el presente informe recoge los resultados de un estudio que analiza la conciliación en las empresas de Euskadi desde una perspectiva integral de las personas trabajadoras. Este trabajo se enmarca en un proyecto más amplio desarrollado por la Universidad de Deusto – Deusto Business School, por encargo de la Dirección de Infancia, Adolescencia y Familias del Gobierno Vasco, y combina metodologías cuantitativas y cualitativas para ofrecer una visión completa del fenómeno: desde la disponibilidad de medidas hasta la cultura que las rodea y la vivencia subjetiva de quienes forman parte del tejido laboral vasco.

Además del informe, se ha desarrollado una herramienta interactiva complementaria que permite explorar de forma dinámica los datos recogidos en el estudio. Esta plataforma ofrece acceso personalizado a los resultados y facilita su interpretación desde distintos ángulos, contribuyendo a su utilidad tanto para el diseño de políticas públicas como para la mejora interna de las organizaciones.

El documento se estructura en varias secciones. En primer lugar, se presentan los objetivos y la metodología empleada en el estudio. A continuación, se desarrollan los principales resultados del análisis cuantitativo, organizados en torno a cuatro grandes bloques: medidas de conciliación disponibles, cultura organizacional, niveles de presencialidad y flexibilidad, y experiencia subjetiva de conciliación de las personas trabajadoras. Posteriormente, se recogen los hallazgos de la fase cualitativa, que permite profundizar en las percepciones, resistencias y significados asociados a la conciliación. El informe finaliza con un apartado de conclusiones y recomendaciones, orientadas a facilitar la toma de decisiones por parte de los diferentes agentes implicados.

## **2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

El estudio llevado a cabo se centra en la realización de una investigación académicamente guiada en materia de conciliación, que tiene como objetivo analizar la situación de las empresas vascas en materia de medidas de conciliación y cultura organizacional, así como un análisis de la vivencia subjetiva de las personas trabajadoras sobre dicha realidad, con el fin de poder seguir orientando las políticas públicas de manera ajustada a la situación y necesidades de las empresas y personas trabajadoras de la CAE. Este análisis de situación se va a concretar principalmente en:

- Identificar las medidas de conciliación de la vida laboral y personal disponibles en empresas de la CAE**

Este objetivo se centra en identificar y analizar las medidas y políticas actualmente disponibles en las empresas vascas para facilitar la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal entre las personas trabajadoras. Se analizarán tanto acciones formales (planes de conciliación o permisos específicos) como iniciativas informales que puedan estar contribuyendo a mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida privada de las personas trabajadoras.

- Analizar la cultura de conciliación existente en las empresas de la CAE**

Este objetivo se centra en explorar y comprender la cultura organizacional relacionada con la conciliación de la vida familiar, laboral y personal de las personas trabajadoras de las empresas vascas. Se estudiarán las actitudes hacia las personas que hacen uso de las medidas, las prácticas y comportamientos dentro de las organizaciones que pueden favorecer o dificultar la conciliación, más allá de las medidas disponibles. El análisis incluirá aspectos como el grado de apoyo por parte de la dirección, la percepción de las personas trabajadoras sobre el uso de las medidas y la existencia de estigmas asociados al uso de las mismas.

- Conocer la experiencia de conciliación de las personas trabajadoras en empresas de la CAE**

Se pretende analizar y conocer la experiencia subjetiva de las personas trabajadoras en relación con la conciliación de su vida laboral, familiar y personal dentro de las

empresas vascas. Se investigará la satisfacción general con la experiencia de conciliación, el compromiso con la organización y el tiempo dedicado al cuidado de los hijos/as, tanto en comparación respecto a otras personas cuidadoras como en relación con el resto de actividades que realiza la persona trabajadora fuera del entorno laboral.

- **Explorar las percepciones, actitudes y resistencias del tejido empresarial en torno a la conciliación correspondiente**

Se pretende comprender cómo valoran y entienden las empresas vascas la conciliación, identificando posibles resistencias, creencias culturales, miedos o desconocimiento que puedan estar limitando la implantación de medidas eficaces. Este análisis ayudará a detectar no sólo barreras estructurales, sino también barreras simbólicas o actitudinales que inciden directamente en la implementación y uso de las políticas de conciliación.

- **Generar conocimiento aplicado que oriente el diseño de políticas públicas en materia de conciliación laboral y familiar**

A partir de los resultados obtenidos, se presentarán recomendaciones y líneas de actuación que puedan ser útiles para que las administraciones públicas diseñen políticas más ajustadas a la realidad del tejido empresarial y de las personas trabajadoras en Euskadi. Este conocimiento permitirá impulsar estrategias más eficaces, sostenibles y adaptadas a los distintos sectores y tamaños empresariales.

### **3. METODOLOGÍA**

Este estudio se abordó desde un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos con el objetivo de obtener una comprensión integral del fenómeno investigado: la conciliación entre la vida personal y familiar. Esta estrategia metodológica permitió, por un lado, medir y comparar datos de forma objetiva y, por otro, profundizar en las vivencias, percepciones y matices que caracterizan esta experiencia en distintos contextos personales y laborales.

#### **3.1. Metodología Cuantitativa**

En la primera dimensión del estudio se aplicó una encuesta online como principal herramienta de recogida de datos cuantitativos. El cuestionario fue diseñado con preguntas cerradas, en su mayoría basadas en escalas tipo Likert, que permitieron recopilar información estructurada sobre diversos aspectos de la conciliación: tiempo dedicado a tareas del hogar, cuidado de personas dependientes, organización del trabajo, disponibilidad de medidas de conciliación en la empresa, niveles de satisfacción y percepción del equilibrio entre vida personal y familiar, entre otros. Para la elaboración de los ítems y preguntas, se realizó una búsqueda de las medidas más utilizadas en la investigación en conciliación. Asimismo, se incorporaron y adaptaron preguntas de estudios similares (el estudio IFREI; <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0485.pdf>), con el fin de utilizar escalas ya validadas y establecidas en la materia.

La encuesta fue distribuida a través de medios digitales, lo que facilitó la participación de una muestra amplia y diversa, representativa de distintos perfiles sociodemográficos existentes en la CAE.

Para el análisis de los datos se utilizó el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), a través del cual se aplicaron las siguientes pruebas estadísticas:

- $t$  de Student, para comparar medias entre dos grupos (por ejemplo, hombres y mujeres, personas con o sin hijas/os a cargo).
- ANOVA, para detectar diferencias significativas entre tres o más grupos (por ejemplo, por tipo de jornada laboral o nivel educativo).

Este análisis cuantitativo permitió identificar patrones, establecer comparaciones y generar hipótesis sobre los factores que influyen en la conciliación.

### **3.2. Metodología Cualitativa**

Con el objetivo de complementar y profundizar los hallazgos cuantitativos, se desarrolló una segunda dimensión de análisis de carácter cualitativo. Esta parte del estudio permitió captar los significados, tensiones y estrategias individuales que no siempre se reflejan en los datos numéricos.

Las fases que se siguieron en esta etapa fueron las siguientes:

- **Diseño del guión de la entrevista**

Se elaboró un guión semi-estructurado, que sirvió como guía flexible para las entrevistas en profundidad. Este guión se centró en temas clave como la distribución de responsabilidades familiares, las estrategias personales para equilibrar trabajo y vida privada, el apoyo percibido por parte de empleadores o instituciones, y los efectos emocionales y sociales de la conciliación (o su ausencia). El enfoque abierto de las preguntas permitió a las personas participantes compartir sus experiencias de forma libre y reflexiva. Puede verse el guión completo de la entrevista en el Anexo 1.

- **Reuniones de contraste e identificación de categorías**

Antes de iniciar el trabajo de campo, el equipo investigador mantuvo varias sesiones de trabajo colaborativo para validar el contenido del guión y establecer unas primeras categorías analíticas. Estas reuniones permitieron afinar los objetivos de la fase cualitativa, asegurar la coherencia con los resultados cuantitativos preliminares y definir los ejes temáticos prioritarios.

- **Entrevistas**

Se seleccionó una muestra intencionada de personas con perfiles diversos (por edad, género, situación familiar, tipo de empleo, entre otros criterios), buscando capturar

distintas realidades en torno a la conciliación. Todas las entrevistas se realizaron tras obtener el consentimiento informado de las personas participantes. Las conversaciones fueron grabadas y posteriormente transcritas de forma íntegra, respetando en todo momento los principios éticos de confidencialidad y anonimato. La siguiente tabla muestra los sectores de actividad representados:

*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

- **Categorización del contexto por entrevistas**

Cada entrevista fue analizada individualmente, identificando en el discurso las categorías establecidas previamente en base a las dimensiones de análisis de la entrevista, así como otras nuevas que surgieron de forma emergente siguiendo las recomendaciones de categorización cualitativa descritas en la literatura científica (Perkins & Roe, 2024). Este proceso permitió organizar la información y etiquetar los fragmentos más relevantes, creando así una estructura clara para el análisis posterior.

- **Análisis inicial con herramientas de inteligencia artificial**

Una vez completada la fase de categorización (Perkins & Roe, 2024), se utilizó el apoyo de herramientas basadas en IA para realizar una primera exploración de las transcripciones en cada categoría. Este análisis automático ayudó a detectar temas recurrentes, similitudes entre casos, así como divergencias significativas en los discursos. Además, permitió cuantificar la frecuencia de aparición de determinadas ideas o expresiones relacionadas con los conceptos clave de conciliación analizados en las entrevistas.

- **Depuración manual de los resultados**

Los resultados obtenidos en la fase anterior fueron cuidadosamente revisados por el equipo investigador. Esta validación manual permitió corregir posibles errores de

interpretación, incorporar el contexto de cada caso y garantizar una lectura más matizada y fiel de las experiencias narradas.

- **Extracción de conclusiones**

Finalmente, a partir de este análisis conjunto, se elaboraron las conclusiones cualitativas, identificando patrones de sentido comunes y también experiencias contrastantes. Estos resultados fueron organizados con el apoyo de herramientas visuales (como mapas de categorías, citas representativas y esquemas temáticos) que facilitaron su interpretación y su integración con los hallazgos cuantitativos.

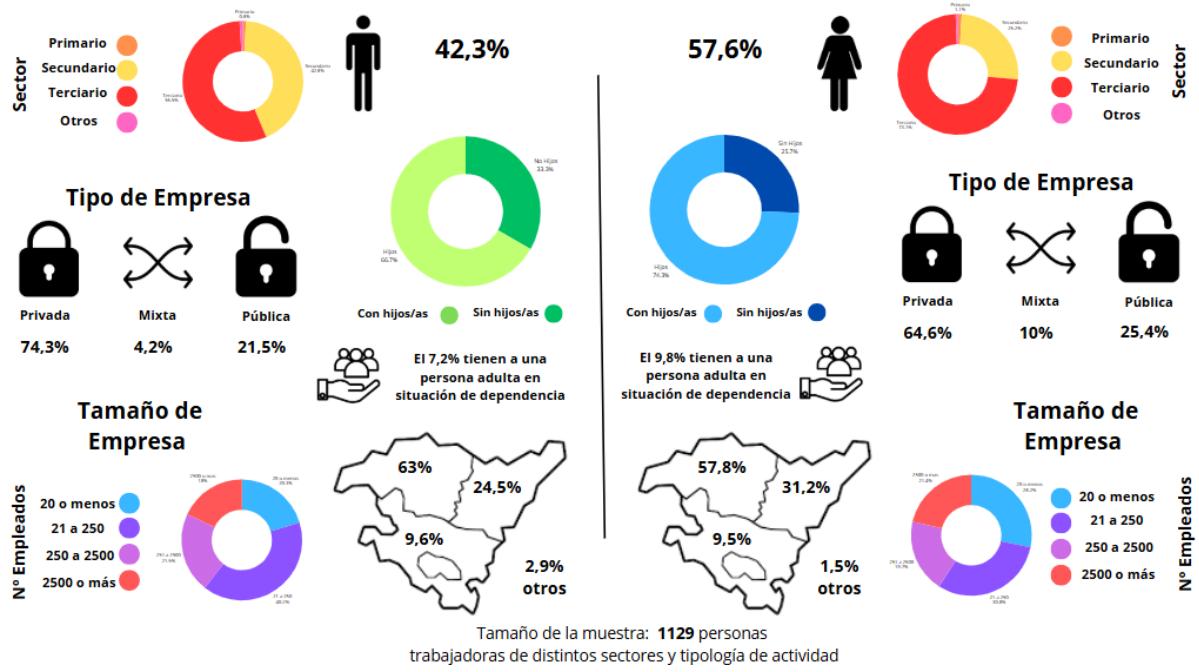
## 4. ANÁLISIS CUANTITATIVO

### Muestra del estudio

Para la parte cuantitativa del estudio, se contó con una muestra de 1.129 respuestas procedentes de personas con diferentes tipos de adscripciones a empresas vascas, de diferente sector y tipología (privadas, mixtas, públicas, etc.). Para la obtención de la muestra, se realizó un muestreo aleatorio simple. Con el fin de asegurar la representatividad de la muestra en relación a la realidad de Euskadi, se ha respetado la distribución de personas en relación a cuatro variables: sexo, edad, territorio histórico y sector de actividad. En concreto, se ha seguido como referencia los porcentajes de muestreo utilizados en otras muestras de estudios tales como los incluidos en el EUSTAT. Esta distribución del muestreo usando como referencia los porcentajes de representatividad del EUSTAT son también los disponibles en otros estudios de similar naturaleza en Euskadi, tales como el del Deustobarómetro Social.

A continuación se presentan las principales características de la muestra encuestada siguiendo las características de representatividad descritas arriba:

*Figura 1. Composición de la muestra*



En la siguiente sección se presentan los resultados obtenidos en la parte cuantitativa del estudio. Con el objetivo de identificar las prácticas actuales de conciliación de la vida laboral y personal en empresas de la CAE, el Bloque 1 presenta los datos de frecuencia relativos a las prácticas organizativas más utilizadas, junto con un análisis específico de aquellos resultados que destacan por su significación estadística. A continuación, en el Bloque 2, se exponen los resultados vinculados a la cultura organizacional, complementados igualmente con un análisis detallado de los aspectos que muestran diferencias o patrones estadísticamente relevantes. El Bloque 3 presenta los resultados correspondientes a la presencialidad y flexibilidad de los puestos de trabajo y, finalmente, el Bloque 3 aborda la dimensión de la experiencia de conciliación, centrándose en cómo es vivida y percibida de forma subjetiva por las personas participantes en el estudio.

## BLOQUE 1. MEDIDAS DE CONCILIACIÓN

En este apartado se desarrolla y analiza en profundidad la disponibilidad de medidas de conciliación en las organizaciones de la CAE analizadas en el estudio. Las medidas disponibles hacen referencia a aquellas políticas y herramientas formalizadas con las que cuentan las personas trabajadoras en las organizaciones para facilitar y apoyar la conciliación laboral y familiar. A continuación se incluye el listado de las medidas analizadas:

### 4.1. Medidas de Conciliación Disponibles de las Organizaciones de la CAE

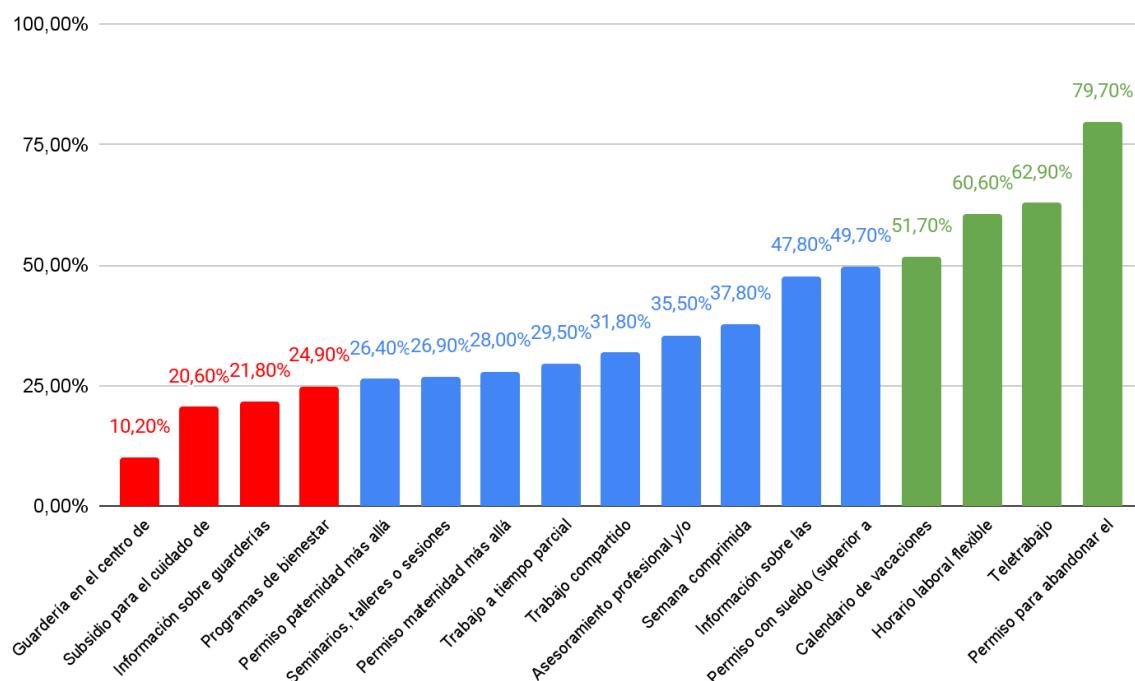
Tabla 2. *Medidas de conciliación disponibles*

<b>Horario laboral flexible</b>	El horario flexible consiste en contar con la posibilidad de escoger la hora de inicio y/o la hora de finalización de la jornada laboral, cumpliendo siempre con el mínimo de horas acordadas entre empresa y persona trabajadora.
<b>Calendario de vacaciones flexible</b>	Permite a las/os empleadas/os escoger sus días de vacaciones de acuerdo a sus necesidades personales, respetando siempre la planificación y necesidades de la empresa.
<b>Trabajo a tiempo parcial</b>	Supone reducir la jornada, ya sea a media jornada (la mitad) o en una proporción variable acordada con la empresa.
<b>Semana comprimida</b>	Supone trabajar más horas al día a cambio de un día o medio día libre adicional a la semana.
<b>Teletrabajo</b>	La persona trabajadora puede realizar sus actividades laborales desde otro lugar previamente acordado con la empresa, por lo menos, ciertos días de la semana y es posible gracias a los medios tecnológicos disponibles (ordenador, conexión a internet, etc).
<b>Trabajo compartido</b>	Dos personas comparten un mismo puesto de trabajo, aportando mayor flexibilidad, apoyo y la posibilidad de cubrir largas jornadas de trabajo.
<b>Guardería en el centro de trabajo</b>	El centro de trabajo ofrece servicios de guardería gratuitos en el mismo lugar de trabajo, o cuenta con una subvención en una guardería convencional.
<b>Permiso con sueldo (superior a 2 días) para cuidar de un familiar enfermo, anciano o con dependencia</b>	Derecho a ausentarse del trabajo manteniendo el derecho a remuneración durante más de dos días para atender a un familiar enfermo, anciano o con dependencia.
<b>Permiso maternidad más allá del mínimo legal</b>	Hace posible que las madres puedan quedarse en casa una vez consumido el periodo estipulado por ley renunciando o no a su sueldo durante este tiempo, garantizando la vuelta a su antiguo puesto de trabajo después de su ausencia.
<b>Permiso paternidad más allá del mínimo legal</b>	Hace posible que los padres puedan quedarse en casa una vez consumido el periodo estipulado por ley renunciando o no a su sueldo durante este tiempo, garantizando la vuelta a su antiguo puesto de trabajo después de su ausencia.
<b>Permiso para abandonar el lugar de trabajo debido a una emergencia familiar</b>	Permite que la persona empleada se ausente del lugar de trabajo sin tener que justificarlo con anterioridad, para dar respuesta a una urgencia familiar.
<b>Subsidio para el cuidado de descendientes o para la asistencia de dependientes</b>	Ayuda económica para hacer frente al coste de guardería, colegio o centro de día/ residencia de una persona mayor.
<b>Asesoramiento profesional y/o personal</b>	Servicios que garantizan la aplicación de las políticas de flexibilidad y ayudan a lograr la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
<b>Información sobre las</b>	La empresa facilita información sobre entidades que ofrecen servicios

<b>prestaciones para la conciliación</b>	puntuales o habituales necesarios para satisfacer las necesidades de la familia.
<b>Información sobre guarderías y escuelas, o sobre centros de día y residencias de ancianos</b>	Las personas empleadas pueden obtener información directamente de su empresa sobre guarderías y colegios cercanos a la misma, así como posibles acuerdos de la empresa con centros para el cuidado de personas ancianas o discapacitadas.
<b>Seminarios, talleres o sesiones informativas sobre la conciliación laboral y familiar</b>	Políticas de formación y desarrollo dirigidas a generar competencias y concienciación sobre la necesidad de priorizar el uso del tiempo y mostrar modos de mejorar la vida familiar.
<b>Programas de bienestar</b>	Iniciativas implementadas por la empresa con el fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores de la organización.

El siguiente gráfico muestra los resultados del estudio correspondientes a la disponibilidad de las medidas de conciliación en la empresa, categorizadas por colores (de menor a mayor nivel de disponibilidad).

*Gráfico 1. % Disponibilidad de las medidas de Conciliación en las Empresas*



Como puede observarse en el gráfico anterior, se observa cierto desequilibrio **en la disponibilidad de medidas**, de forma que esta disponibilidad varía enormemente en función de la medida considerada: desde solo un **10,2%** (guardería en el centro de trabajo) hasta un **79,7%** (permiso para abandonar el trabajo). Esto indica que la oferta de medidas de conciliación está muy desbalanceada.

Entre las **medidas más disponibles (color verde)**, se observan:

- **Permiso para abandonar el trabajo (79,7%)**
- **Teletrabajo (62,9%)**
- **Horario laboral flexible (60,6%)**
- **Calendario de vacaciones (51,7%)**

Estas tres medidas son las más extendidas, lo cual sugiere que las empresas tienden a priorizar opciones de conciliación que permiten **cierta flexibilidad horaria y espacial**.

**En cuanto a las medidas medianamente disponibles (color azul)**, encontramos que entre el 28% y el 51% de las personas encuestadas indica disponer en su empresa de:

- **Permiso con sueldo (49,7%)**
- **Información sobre las medidas (37,8%)**
- **Semana comprimida, asesoramiento, trabajo compartido, etc.**

Algunas de estas medidas podrían tener alto potencial de impacto si se impulsaran más (por ejemplo, información sobre las medidas disponibles, semana comprimida, trabajo a tiempo parcial), ya que se encuentran entre las medidas identificadas por la muestra como más necesarias (ver gráfico 3).

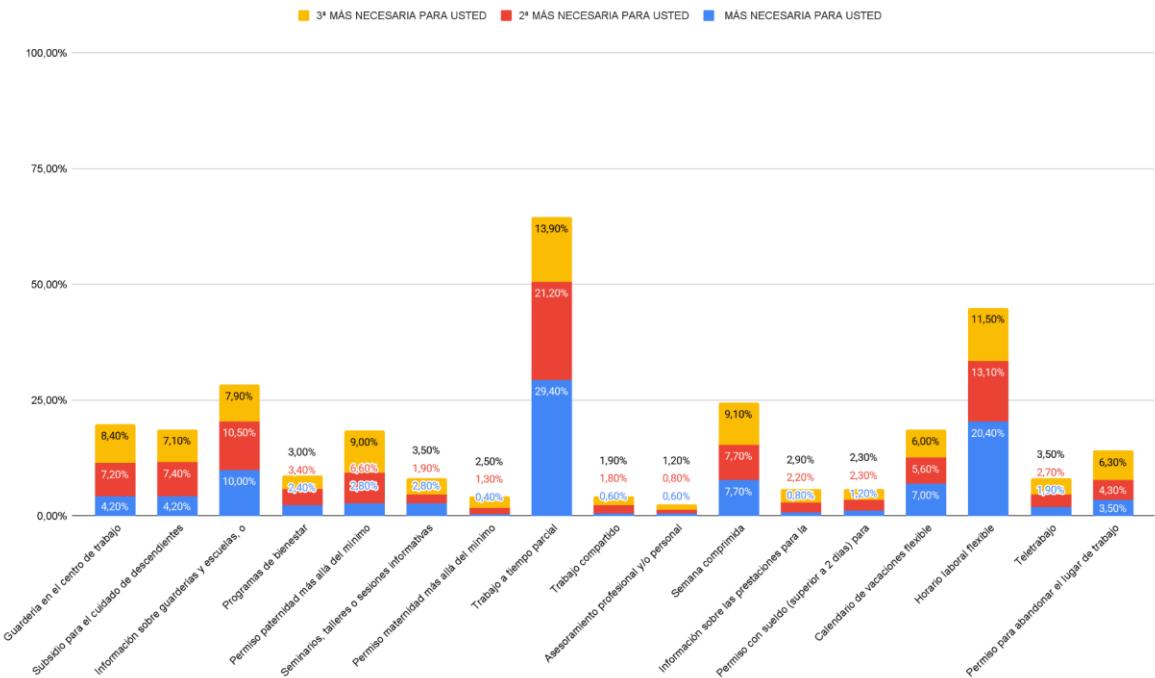
Por último, las **medidas menos disponibles (color rojo)** incluyen:

- **Guardería en el centro (10,2%)**
- **Subsidios para el cuidado de menores (20,6%)**
- **Información sobre guarderías (21,8%)**

Estas medidas están claramente desatendidas y se centran en la **conciliación familiar directa**, especialmente vinculada a la infancia. Su baja disponibilidad podría estar desconectada del perfil actual de las personas trabajadoras, que en su gran mayoría pertenecen a familias de doble ingreso en las que es necesario disponer de medidas de conciliación para los cuidados de menores.

Se comienza mostrando en el gráfico 2 las medidas que las personas consideran más necesarias.

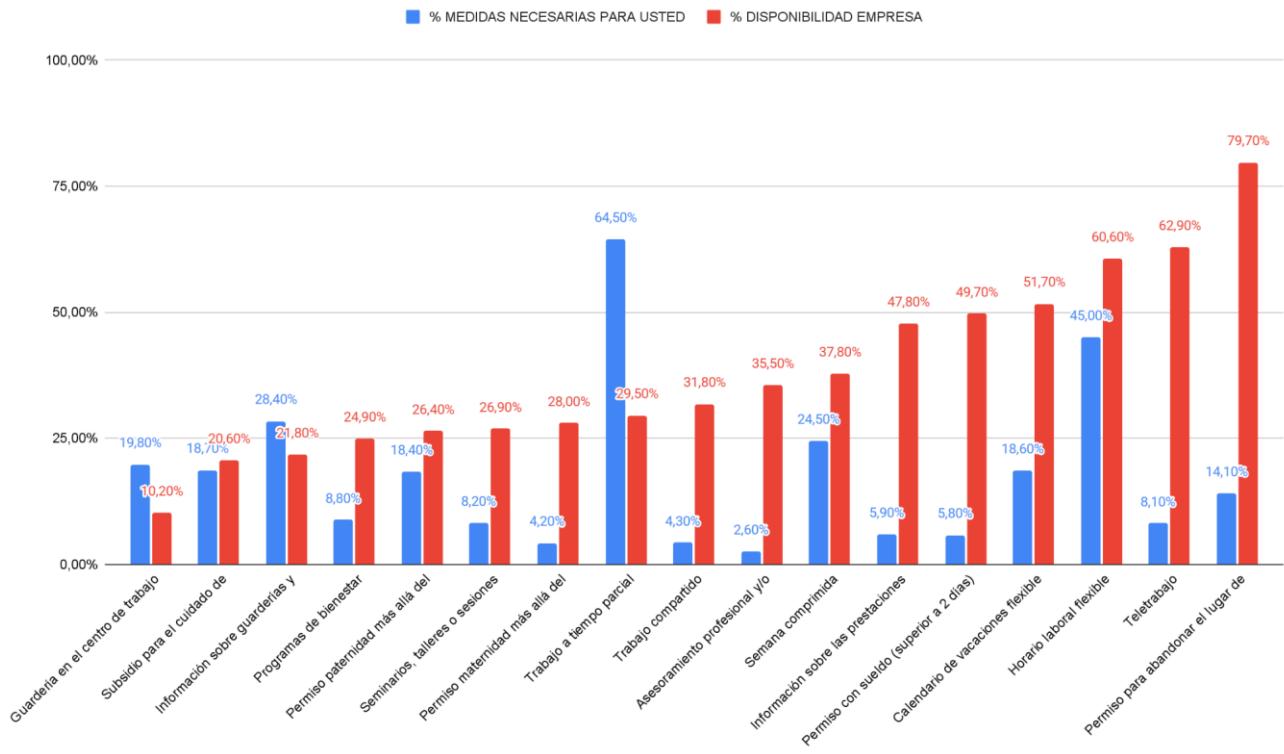
*Gráfico 2. Medidas de conciliación más necesarias*



A continuación se recoge la **comparativa entre medidas más necesarias y más disponibles**. Así, se comparan las siguientes dos variables:

- Lo que ofrece la empresa: medidas de conciliación que la persona indica que están disponibles en la empresa (en rojo)
- Lo que se considera necesario: medidas de conciliación que las personas consideran más necesarias para ellas mismas (en azul)

*Gráfico 3. Comparación entre medidas más disponibles y medidas consideradas más necesarias.*



Como puede observarse en el gráfico anterior, hay cierto desajuste generalizado entre necesidades y disponibilidad: en la mayoría de los casos, la disponibilidad de medidas en la empresa supera notablemente la percepción de necesidad de los trabajadores/as. Esto puede indicar que muchas políticas están disponibles pero no se consideran prioritarias por parte del personal, o no se comunican/aprovechan adecuadamente. Esto puede sugerir un desajuste entre los esfuerzos realizados a favor de la conciliación y el impacto percibido.

### 1. Medidas con necesidad percibida no cubierta:

- **Trabajo a tiempo parcial**, destaca como la necesidad más sentida - el 64% la cita entre las tres medidas más necesarias- pero solo está disponible en el 29,5 % de las empresas.
- **Información sobre guarderías**, muestra una mejor alineación ya que un 28,4% de personas la consideran necesaria y un 21,8% disponible.
- **Guarderías en el centro de trabajo**, tiene una percepción moderada de necesidad (19,8%) pero está poco disponibles (10,2%)

### 2. Medidas identificadas como necesarias y cubiertas:

- **Horario laboral flexible**, es la segunda necesidad más sentida (45%) y está cubierta en el 60,60% de los casos.
- **Semana comprimida**, muestra una necesidad moderada (24,5%) que está bien cubierta (37,80%).

### 3. Medidas poco necesarias y muy presentes:

- **Calendario de vacaciones flexible**, presenta una importante desviación entre disponibilidad (51,7%) y necesidad percibida (18%).

- **Permiso para abandonar el puesto de trabajo**, destaca por ser la medida con mayor disponibilidad (79,70%) y una de las percibidas como menos necesaria (14,10%).
- **Teletrabajo**, en el mismo sentido se encuentra disponible en el 62,9% de las empresas y tiene una necesidad percibida de solo el 8,10%

#### **4.1.1. Análisis de las Medidas de conciliación más frecuentes**

Analizado el grado de disponibilidad de las medidas de conciliación, se encuentra que las cuatro medidas con una mayor disponibilidad son:

- Permiso por emergencia familiar (79.9%)
- Trabajo a tiempo parcial (62.9%)
- Calendario de vacaciones flexible (60.6%)
- Horario de trabajo flexible. (51.7%)

A continuación, vamos a profundizar en estas cuatro medidas, analizando las diferencias en su disponibilidad en función del tipo de empresa (pública, privada o mixta), del tamaño de la empresa y del sector de actividad. No se incluyen análisis según el Territorio Histórico por no haberse encontrado ninguna diferencia estadísticamente significativa entre los tres territorios. En la siguiente tabla se presentan en verde las categorías de análisis en las que se observan estas diferencias, y a continuación se profundiza en el sentido de estas diferencias.

#### **Análisis específicos: resultados destacables sobre las medidas de conciliación más frecuentes**

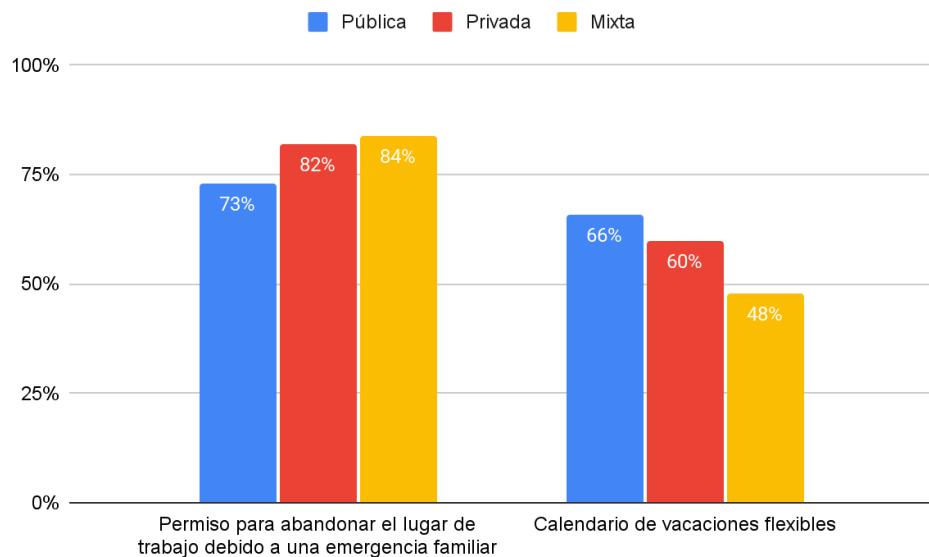
*Tabla 3. Significación estadística del cruce entre medidas más disponibles y variables de empresa*

	Tipo de Empresa	Sector	Tamaño	Territorio Histórico
Permiso por emergencia familiar	Sí	No	No	No
Trabajo a tiempo parcial	No	Sí	Sí	No
Calendario de vacaciones flexible	Sí	Sí	Sí	No
Horario de trabajo flexible	No	Sí	No	No

#### **Tipo de Empresa**

Atendiendo al tipo de empresa, se encuentran diferencias en dos medidas: el permiso por emergencia familiar y el calendario de vacaciones flexible, representándose estas diferencias estadísticamente significativas visualmente con un asterisco en los gráficos correspondientes.

*Gráfico 4. Comparación entre medidas más disponibles según tipo de Empresa*

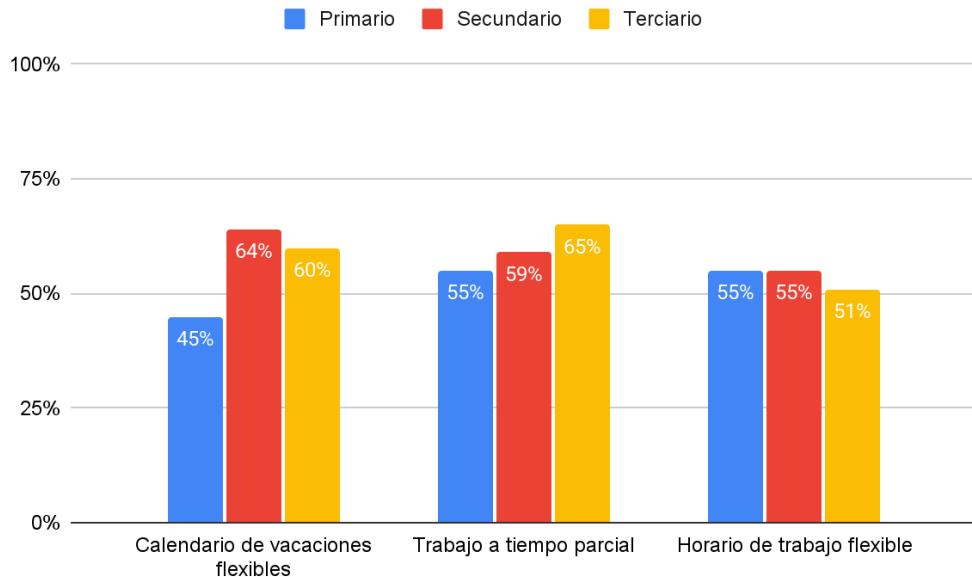


En el primer caso, las empresas privadas y mixtas presentan mayor disponibilidad del permiso ante emergencias familiares en comparación con las públicas, lo cual podría responder a políticas más adaptativas o necesidades organizativas diferentes. Sin embargo, en cuanto a la flexibilidad del calendario de vacaciones, las empresas públicas y privadas superan a las mixtas, siendo estas últimas las que ofrecen menos margen de organización personal del tiempo vacacional. Esto sugiere que, aunque las empresas mixtas muestran apertura ante situaciones urgentes, pueden ser más rígidas en la planificación del tiempo libre, lo que influye directamente en la capacidad de conciliación de las personas trabajadoras. Asimismo, podría ser que la necesidad de dotar a las personas trabajadoras de la posibilidad de abandonar el lugar de trabajo esté asociado a la menor flexibilidad presente de base.

### **Sector de Actividad**

Atendiendo al sector de actividad, se encuentran diferencias en tres medidas: el horario de trabajo flexible, el calendario de vacaciones flexible y el trabajo a tiempo parcial.

*Gráfico 5. Comparación entre medidas más disponibles según sector de actividad*

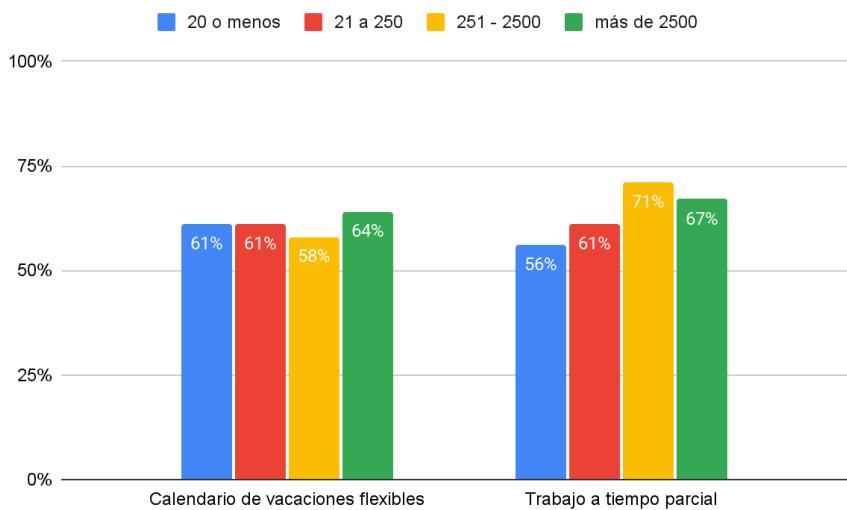


Los tres gráficos muestran una clara tendencia: las condiciones de flexibilidad laboral —ya sea en calendario de vacaciones, jornada parcial u horario flexible— varían significativamente según el sector de actividad. El sector terciario destaca como el que ofrece mayores niveles de flexibilidad en los tres aspectos, seguido del sector secundario. Estos resultados sugieren que los sectores vinculados a servicios (terciario y secundario) tienen una mayor capacidad o voluntad para ofrecer medidas de conciliación laboral, mientras que quienes no están vinculados a un sector específico enfrentan mayores restricciones en este ámbito, lo que puede afectar negativamente su calidad de vida y equilibrio entre trabajo y familia.

### **Tamaño de Empresa**

Atendiendo al tamaño de empresa, se encuentran diferencias en dos medidas: el calendario de vacaciones flexible y el trabajo a tiempo parcial.

*Gráfico 6. Comparación entre medidas más disponibles según tamaño de empresa*



El gráfico muestra la relación entre el tamaño de las empresas, medido por el número de personas empleadas, y la disponibilidad de dos beneficios laborales: calendario de vacaciones flexible y trabajo a tiempo parcial.

En el caso del calendario de vacaciones flexible, la proporción de empresas que ofrecen este beneficio se mantiene relativamente constante en todos los tamaños, con una ligera tendencia al alza en las empresas más grandes.

Por otro lado, el trabajo a tiempo parcial muestra una tendencia creciente mucho más clara conforme aumenta el tamaño de la empresa. Las empresas con mayor número de personas empleadas son significativamente más propensas a ofrecer esta modalidad laboral, lo que sugiere una mayor capacidad para implementar esquemas de trabajo flexibles en organizaciones más grandes.

#### **4.1.2. Análisis de las medidas de conciliación menos frecuentes**

Por otro lado, se ha analizado qué medidas de conciliación cuentan con menos disponibilidad. En este sentido, las cuatro medidas con una menor disponibilidad son:

- 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%)

De nuevo, se analizan las diferencias significativas en la disponibilidad de estas medidas. En esta ocasión, en función del tipo de empresa (pública, privada o mixta), del tamaño de la empresa y del Territorio Histórico, pero no del sector de actividad, por no haberse encontrado ninguna diferencia estadísticamente significativa por sectores. En concreto, se aprecian las siguientes diferencias:

## Análisis específicos: resultados destacables sobre las medidas de conciliación más frecuentes

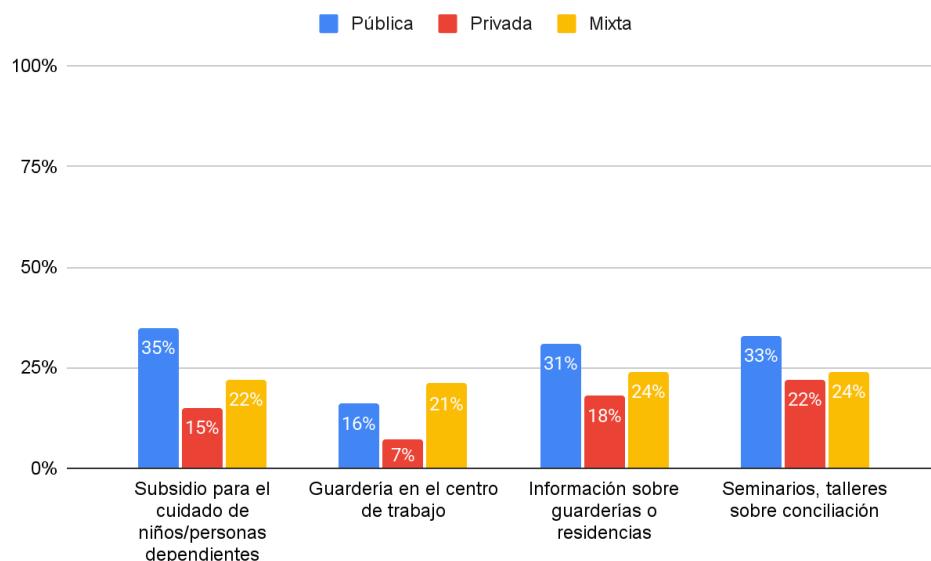
*Tabla 4. Significación estadística del cruce entre medidas menos disponibles y variables de empresa*

	Tipo de Empresa	Sector	Tamaño	Territorio Histórico
Guardería en el centro de trabajo	Sí	No	Sí	No
Subsidio para el cuidado de niños/personas dependientes	Sí	No	Sí	No
Información sobre guarderías o residencias	Sí	No	No	Sí
Seminarios, talleres sobre conciliación	Sí	No	No	No

A continuación, se profundiza en las diferencias significativas encontradas. Se presentan estas diferencias para cada una de las cuatro variables analizadas.

### Tipo de Empresa

*Gráfico 7. Comparación entre medidas menos disponibles según tipo de empresa*



Los gráficos muestran la prevalencia de distintas medidas de apoyo a la conciliación laboral y familiar según el tipo de empresa: pública, privada o mixta.

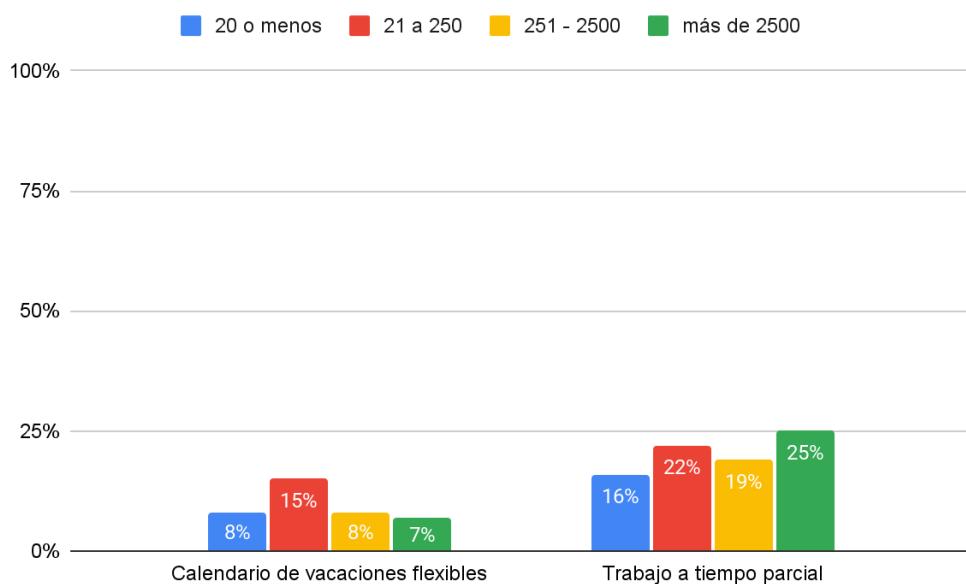
En general, las empresas públicas destacan por ofrecer con mayor frecuencia iniciativas como seminarios sobre conciliación, subsidios para el cuidado de personas dependientes e información sobre guarderías o residencias. Por su parte, las empresas mixtas lideran en la

provisión de guarderías en el centro de trabajo, superando tanto al sector público como al privado.

Las empresas privadas presentan los porcentajes más bajos en casi todas las categorías analizadas, lo que sugiere una menor implementación de políticas de conciliación familiar en comparación con los otros tipos de organización. Estos datos reflejan una mayor implicación del sector público y mixto en la promoción del bienestar familiar de sus trabajadores.

### Tamaño de Empresa

Gráfico 8. Comparación entre medidas menos disponibles según tamaño de empresa



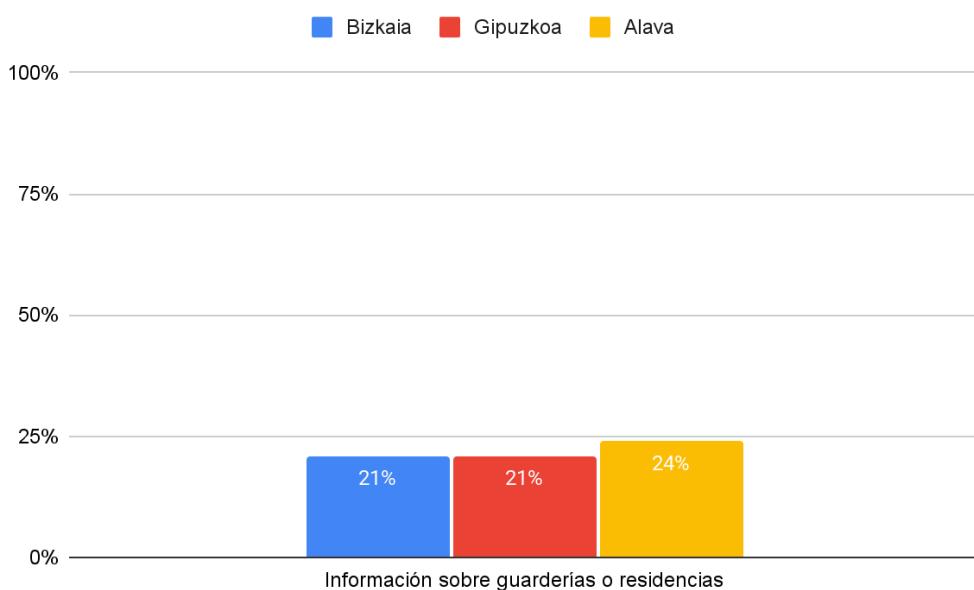
Estos gráficos analizan la relación entre el tamaño de las empresas y la implementación de dos medidas de apoyo a la conciliación: guardería en el centro de trabajo y subsidio para el cuidado de niños o personas dependientes.

En el caso de las guarderías en el lugar de trabajo, no se observa una tendencia clara en función del tamaño de la empresa. El grupo de empresas con entre 21 y 250 empleados presenta la mayor proporción de este beneficio, mientras que tanto las más pequeñas como las más grandes muestran niveles similares y más bajos.

Por el contrario, la provisión de subsidios para el cuidado de dependientes muestra una relación positiva con el tamaño de la empresa. A medida que crece el número de empleados, aumenta también la proporción de empresas que ofrecen este tipo de apoyo, siendo más común en las organizaciones de mayor tamaño. Esto sugiere que las empresas grandes pueden contar con mayores recursos para implementar políticas económicas de conciliación.

### Territorio Histórico

*Gráfico 9. Comparación entre medidas menos disponibles según Territorio Histórico*



El gráfico muestra la proporción de empresas que ofrecen información sobre guarderías o residencias, desglosada por territorio. Se observa que en los tres territorios históricos —Bizkaia, Gipuzkoa y Álava— la disponibilidad de esta información es bastante similar y relativamente baja.

#### **4.1.3. Conclusiones sección Medidas de Conciliación**

1. Las medidas de conciliación más disponibles en las empresas evaluadas de la CAE son:
  - a. Permiso por emergencia familiar (79,9%).
  - b. Teletrabajo (62,9%).
2. Las medidas menos disponibles en las empresas evaluadas de la CAE son:
  - a. Guardería en el centro de trabajo (10,2%).
  - b. Subsidio para el cuidado de personas dependientes (29,6%).
3. Se observa una diferencia notable entre las medidas más y menos disponibles.
  - a. Las 4 medidas más disponibles superan el 50% de respuestas afirmativas.
    - i. Permiso por emergencia familiar
    - ii. Trabajo a tiempo parcial
    - iii. Calendario de vacaciones flexible
    - iv. Horario de trabajo flexible
4. Las medidas menos disponibles no superan el 25% de respuestas afirmativas.

- i. Guarderías en el centro de trabajo
  - ii. Subsidios para el cuidado de dependientes
  - iii. Información sobre recursos (guarderías/residencias)
  - iv. Programas de bienestar
5. Se encuentran diferencias por tipo de empresa
- a. Las empresas públicas tienen mayor disponibilidad de medidas
  - b. Las empresas privadas y mixtas priorizan medidas que permiten flexibilizar los tiempos de trabajo

## BLOQUE 2. CULTURA DE CONCILIACIÓN

La cultura a favor de la conciliación se refiere al conjunto de valores, actitudes, normas y prácticas dentro de una organización que facilitan el equilibrio entre la vida personal, familiar y profesional de las personas trabajadoras. Esta cultura va más allá del cumplimiento normativo o de la implementación de medidas puntuales; implica un compromiso real y sostenido por parte de la dirección y del conjunto de la organización para crear un entorno flexible, empático y corresponsable, donde la productividad y el bienestar coexistan en armonía.

### 2.1 Cultura de conciliación de las organizaciones de la CAE

En esta sección se analizará la cultura de conciliación de las empresas de la CAE. Para ello, se ha empleado la escala que se recoge en la tabla a continuación, que capta distintas dimensiones acerca de lo que supone tener (o no) una cultura organizativa que favorezca la conciliación de las personas trabajadoras. Todas estas dimensiones se miden en una escala Likert de 1 - nada de acuerdo a 7 - totalmente de acuerdo. Téngase en cuenta que, por la propia configuración de la escala, tener un valor alto supone que la cultura de la organización es **poco** favorable para la conciliación.

*Tabla 5. Dimensiones de Cultura*

<b>Resistencias a cultura de conciliación</b>	Hace referencia a las costumbres y actitudes que se pueden ver dentro de la empresa hacia la conciliación.
<b>Dimensiones de la cultura de conciliación</b>	
<b>Falta de apoyo interpareas a hombres que concilian</b>	Los/las empleados/as de la empresa se molestan cuando otros padres toman largos permisos para cuidar de sus hijos recién nacidos o adoptados.
<b>Falta de apoyo interpareas a mujeres que concilian</b>	Si los/las empleados/as de la empresa se molestan cuando otras madres toman largos permisos para cuidar de sus hijos recién nacidos o adoptados.

<b>Conciliación como falta de compromiso</b>	Participar en programas de conciliación es percibido como un menor compromiso con la carrera profesional.
<b>Rechazo de promoción daña la carrera</b>	En la organización rechazar una promoción por motivos familiares daña la carrera de la persona trabajadora.
<b>Menor posibilidad de promoción al conciliar</b>	Emplear medidas de conciliación, como el horario flexible, tiene como consecuencia menores posibilidades de avanzar profesionalmente.
<b>Horarios amplios</b>	Para prosperar en la organización es necesario trabajar más de 50 horas semanales.
<b>Alargar la jornada</b>	Se espera que las personas trabajadoras continúen con su trabajo fuera del horario laboral (por las noches o fines de semana).
<b>Priorizar trabajo</b>	Se espera que las personas trabajadoras prioricen el trabajo y las responsabilidades de la organización
<b>Dirección espera priorizar el trabajo</b>	Para ser bien vistos por la dirección, hay que poner constantemente el trabajo por delante de la familia o de la vida personal
<b>Adaptación de medidas</b>	Existe flexibilidad y en la medida de lo posible se adaptan las medidas de conciliación a las necesidades de cada persona

La siguiente tabla refleja los resultados de cada dimensión de la cultura de conciliación. Tomando como referencia el conjunto de la muestra, **la cultura organizativa en torno a la conciliación es todavía insuficiente**. La media global (3,40 sobre 7) refleja una percepción **moderadamente baja**, lo que sugiere que la conciliación no está plenamente normalizada o integrada en la cultura empresarial de las organizaciones analizadas.

*Tabla 6. Medias dimensiones de Cultura*

	<b>Media (de 1 a 7)</b>	<b>Desviación Típica</b>
<b>Resistencias a cultura de conciliación (Total)</b>	<b>3,40</b>	<b>1,36</b>
<b>Falta de apoyo interiores a hombres que concilian</b>	3,37	1,88
<b>Falta de apoyo interiores a mujeres que concilian</b>	3,38	1,92
<b>Conciliación como falta de compromiso</b>	3,68	1,87
<b>Rechazo de promoción daña la carrera</b>	3,54	1,89
<b>Menor posibilidad de promoción al conciliar</b>	3,59	1,92
<b>Horarios amplios</b>	3,18	1,98
<b>Alargar la jornada</b>	2,98	1,98
<b>Priorizar trabajo</b>	3,25	1,98
<b>Dirección espera priorizar el trabajo</b>	3,33	1,98
<b>Adaptación de medidas</b>	3,75	1,74

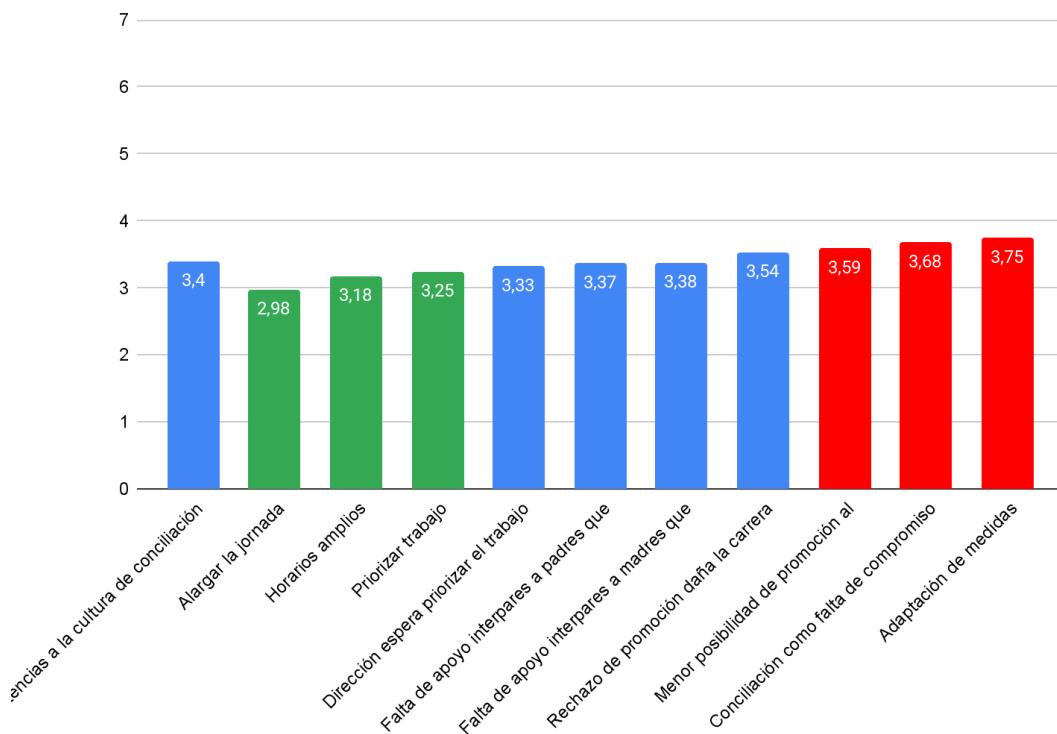
Como puede observarse en la tabla 6, la resistencia de interiores (colegas de trabajo) a los hombres y mujeres que hacen uso de permisos parentales largos (medias de 3,37 y 3,38 respectivamente) es contenida, reflejando que la **dimensión de resistencia o juicio social por parte de colegas es de las más bajas de las observadas en el ámbito de la empresa**.

Por otra parte, se observan puntuaciones moderadamente altas de las **consecuencias negativas por conciliar**: las puntuaciones en ítems como “conciliación como falta de compromiso” (3,68), “rechazo de promoción daña la carrera” (3,54) o “menor posibilidad de promoción” (3,59) se encuentran por encima del punto medio de la escala y confirman que **conciliar sigue teniendo un coste profesional percibido** (al igual que se confirma en la dimensión cualitativa del estudio), lo cual puede desincentivar el uso de medidas disponibles.

Por el contrario, en un tono más positivo, las **exigencias de disponibilidad (asociadas a la cultura de la presencialidad)** parecen ser más limitadas de lo que lo eran en el pasado: las puntuaciones en “horarios amplios” (3,18), “alargar la jornada” (2,98) y “priorizar el trabajo” (3,25–3,33) indican que la **organización mantiene expectativas implícitas de dedicación moderadas**.

La variable “adaptación de medidas” presenta la puntuación más alta (3,75), lo que sugiere que las personas encuestadas indican que en la medida de lo posible sus empresas adaptan las medidas de conciliación a las necesidades de cada persona, mostrando un **nivel moderado de flexibilidad y sensibilidad hacia las necesidades individuales**.

*Gráfico 10. Medias de las dimensiones de Cultura*



En resumen respecto a las resistencias a la cultura de conciliación, se observa en el gráfico que los factores mejor valorados (con menor puntuación) incluyen "Alargar la jornada" (2,98) y "Horarios amplios" (3,18), mientras que los más críticos, con puntuaciones más altas, son "Menor posibilidad de promoción" (3,59) y "Conciliación como falta de compromiso" (3,68). Destaca positivamente la puntuación moderadamente alta de "Adaptación de medidas" (3,75), indicando que esta última representa un ligero avance en la necesidad de responder a las necesidades de las personas trabajadoras en materia de conciliación de forma adaptada a cada una. Esto podría reflejar cierta evolución en la cultura organizacional hacia una mayor sensibilidad de las necesidades individuales, aunque claramente **hacen falta más avances en aspectos prácticos como los horarios, y persisten barreras estructurales y culturales más profundas** que dificultan una conciliación efectiva, especialmente en cuanto a la percepción organizacional del compromiso y la dedicación de tiempos.

### **Análisis específicos: Resultados destacables en relación a la cultura de conciliación.**

En un segundo nivel de análisis, tal y como se ha realizado para el caso del grado de disponibilidad de las medidas de conciliación, se ha tratado de determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en los niveles de cultura a favor de la conciliación en función del tipo de organización (pública, privada o mixta), sector de actividad, tamaño de la empresa o Territorio Histórico en el que se encuentra. Así, se han obtenido las siguientes diferencias:

*Tabla 7. Significación estadística del cruce entre dimensiones de cultura y variables de empresa*

	Tipo de Empresa	Sector	Tamaño	Territorio Histórico
<b>Resistencias a la cultura de conciliación (Total)</b>	No	Sí	No	No
<b>Falta de apoyo interpare a padres que concilian</b>	Sí	Sí	No	No
<b>Falta de apoyo interpare a madres que concilian</b>	Sí	No	No	No
<b>Conciliación como falta de compromiso</b>	No	Sí	No	No
<b>Rechazo de promoción daña la carrera</b>	No	No	Sí	No
<b>Menor posibilidad de promoción al conciliar</b>	No	No	No	No
<b>Horarios amplios</b>	No	Sí	Sí	No
<b>Alargar la jornada</b>	No	No	Sí	No
<b>Priorizar trabajo</b>	No	No	No	No
<b>Dirección espera priorizar el trabajo</b>	No	No	Sí	No
<b>Adaptación de medidas</b>	No	No	No	No

A continuación, se profundiza en las diferencias encontradas por tipo, sector y tamaño de organización. Ninguna dimensión de la cultura muestra diferencias significativas por Territorio Histórico.

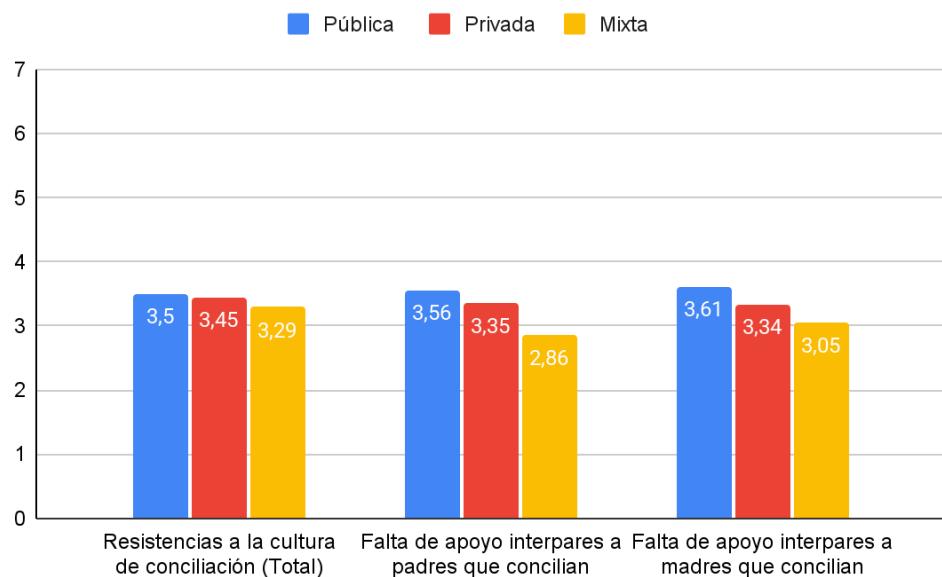
#### **Tipo de empresa**

Analizando los datos en función del tipo de organización, apreciamos diferencias estadísticamente significativas en dos dimensiones:

- Falta de apoyo interpare a hombres que concilian
- Falta de apoyo interpare a mujeres que concilian

Como se puede observar en el gráfico, en ambas dimensiones son las empresas del sector público en las que percibe una mayor falta de apoyo interpare a colegas que utilizan medidas de conciliación, seguido de las empresas privadas y, en última instancia, las empresas de titularidad mixta.

*Gráfico 11. Diferencias significativas según tipo de empresa para dimensiones de cultura*

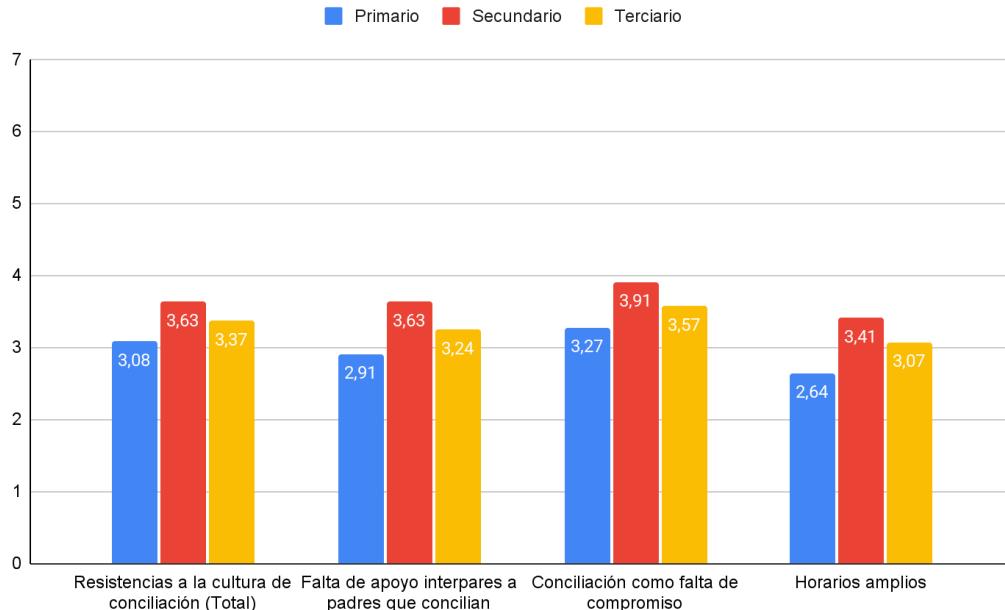


### Sector de actividad

Si analizamos los datos en función del sector de actividad de la organización, apreciamos diferencias estadísticamente significativas en cuatro dimensiones:

- Cultura de conciliación (total)
- Falta de apoyo interpare a hombres que concilian
- Conciliación como falta de compromiso
- Horarios amplios

*Gráfico 12. Diferencias significativas según sector de actividad para dimensiones de cultura*



Como se señala en el gráfico, para las cuatro dimensiones analizadas el grupo que muestra una cultura organizacional más favorable a la conciliación son las empresas del sector primario, siendo las del sector secundario las que perciben una cultura menos favorable a la conciliación. Las organizaciones del sector terciario y multisector muestran niveles intermedios.

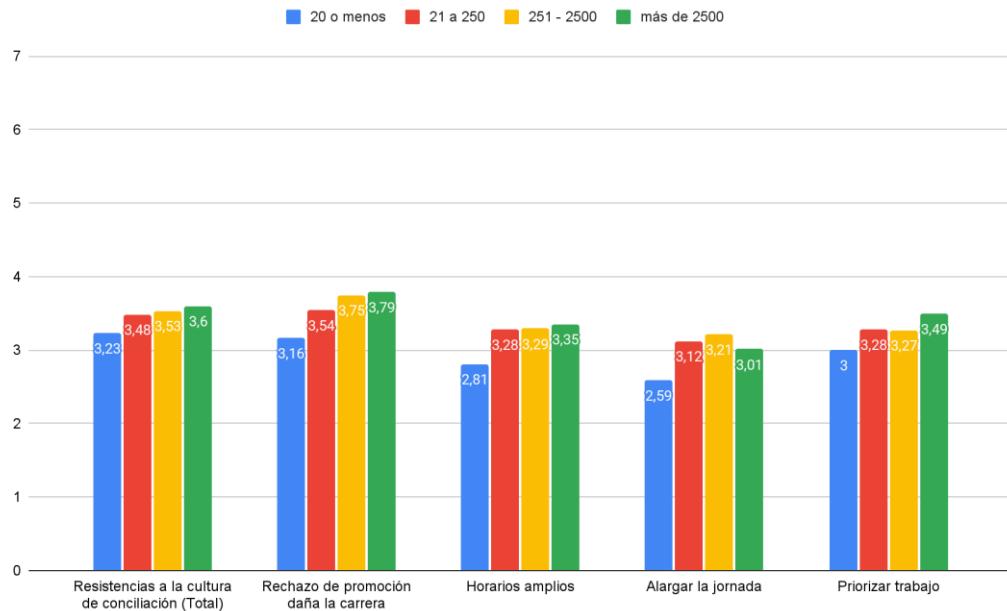
### **Tamaño de la empresa**

Si analizamos los datos en función del tamaño de la organización, apreciamos diferencias estadísticamente significativas en cuatro dimensiones:

- Rechazar una promoción daña la carrera
- Priorizar trabajo
- Horarios amplios
- Alargar la jornada

Estos resultados pueden observarse en el siguiente gráfico:

*Gráfico 13. Diferencias significativas según tamaño de empresa para dimensiones de cultura*



Como se señala en el gráfico, para las cuatro dimensiones analizadas el grupo que muestra una cultura organizacional más favorable a la conciliación son las empresas pequeñas, de menos de 20 personas trabajadoras, siendo los resultados similares para el resto de tamaños.

## 2.2 Conclusiones sección Cultura de Conciliación

1. La puntuación media global sobre la cultura de conciliación es de 3,40 sobre 7:
  - a. No se percibe un entorno que sea abiertamente contrario a la conciliación, pero tampoco uno que la favorezca, y en general, las puntuaciones se encuentran por debajo de la media de la escala (indicando que **conciliar sigue teniendo un coste profesional percibido**).
2. Las dimensiones con puntuaciones más elevadas reflejan ciertas barreras culturales:
  - a. Conciliar se asocia a una **menor implicación profesional (falta de compromiso, potencial daño a la carrera, menor posibilidad de promoción")**.
  - b. Las medidas de conciliación, sin embargo, parecen **comenzar a adaptarse cada vez en mayor medida** de forma personalizada
3. Diferencias por tipo de empresas:
  - a. Las empresas mixtas muestran una menor resistencia hacia la conciliación.
  - b. Las organizaciones públicas presentan mayor resistencia para el uso de permisos parentales, tanto hombres como mujeres.
4. Diferencias por sector:
  - a. El sector primario refleja una cultura más favorable a la conciliación.

- b. El sector secundario presenta:
    - i. Percepciones más negativas de quienes hacen uso de las medidas de conciliación.
    - ii. Horarios laborales más extensos.
5. Diferencias por tamaño de empresa:
- a. Las empresas pequeñas (<20 personas trabajadoras) presentan una cultura más flexible y conciliadora.
    - i. Perciben menos presión por rechazar promociones por razones familiares
    - ii. Perciben menor expectativa de trabajar fuera del horario laboral habitual.
  - b. Las empresas grandes, sienten más presentes estas presiones.

## BLOQUE 3: PRESENCIALIDAD Y FLEXIBILIDAD HORARIA

En este apartado se va a analizar el nivel de presencialidad y de flexibilidad horaria requeridas en los puestos de trabajo que ocupan las personas de la muestra. A continuación se recogen las dos variables a estudiar y la descripción de las mismas.

*Tabla 8. Dimensiones evaluadas sobre los puestos de trabajo*

<b>Presencialidad</b>	En qué medida las características/naturaleza del puesto de trabajo requiere estar físicamente presente
<b>Inflexibilidad horaria</b>	En qué medida las características/naturaleza del puesto de trabajo requiere un horario concreto

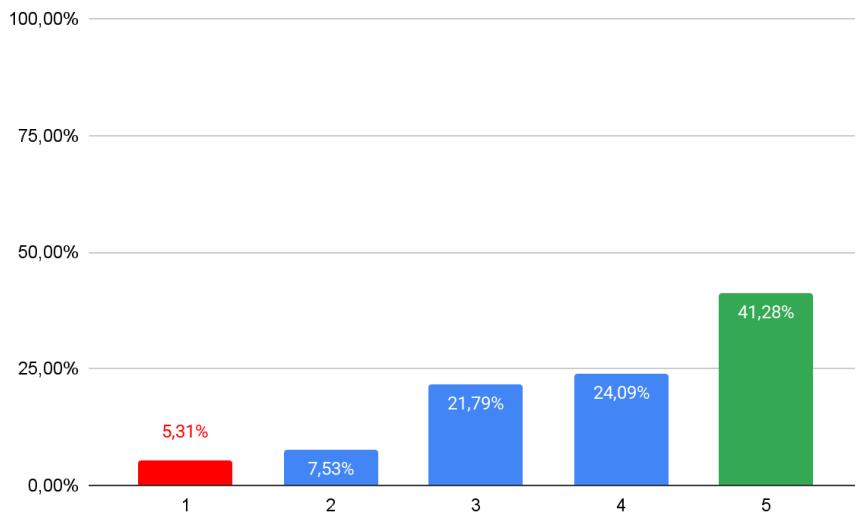
Ambas variables se midieron en una escala de 1-Nada de acuerdo a 5-Totalmente de acuerdo. Por tanto, altos valores implican alta presencialidad y baja flexibilidad horaria (inflexibilidad).

### 3.1 Presencialidad

La escala del 1 al 5 representada en la leyenda del gráfico corresponde a una escala Likert empleada para medir el grado de presencialidad asociado a cada puesto de trabajo:

- 1 representa un nivel mínimo de presencialidad
- 5 representa el nivel máximo de presencialidad

*Gráfico 14. Nivel de presencialidad del puesto de trabajo*



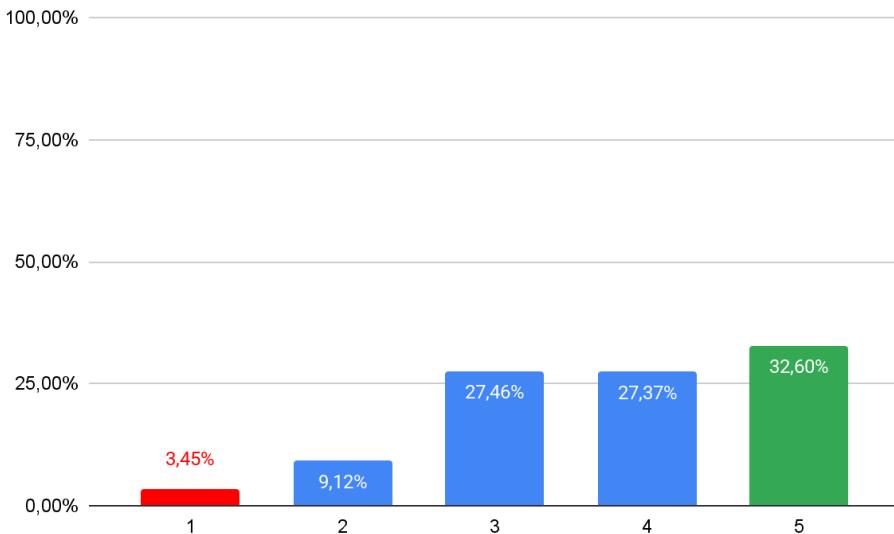
Este gráfico muestra que una mayoría significativa de las personas encuestadas considera que su puesto de trabajo requiere una alta necesidad de presencia física, ya que el 41,28 % seleccionó el nivel 5 y el 24,09 % el nivel 4. Esto sugiere que **casi dos tercios de las personas encuestadas perciben que su labor no puede realizarse de manera remota o requiere una interacción presencial constante**. Por otro lado, los niveles bajos de presencialidad (1 y 2) obtuvieron apenas un 12,84 % en conjunto, lo que indica que sólo una minoría ve posible desempeñar sus funciones con poca o ninguna presencia física. Estos datos ponen de manifiesto la naturaleza predominantemente presencial de muchos puestos de trabajo, lo que podría tener implicaciones importantes en la planificación organizacional en materia de conciliación, especialmente en contextos de flexibilidad laboral o implementación de esquemas híbridos.

### **3.2 Inflexibilidad Horaria**

La escala del 1 al 5 representada en la leyenda del gráfico corresponde a una escala Likert empleada para medir el grado de flexibilidad horaria asociado a cada puesto de trabajo:

- 1 representa un nivel máximo de flexibilidad horaria (no requiere horario concreto)
- 5 representa el nivel mínimo de flexibilidad horaria (requiere horario concreto)

*Gráfico 15. Nivel de inflexibilidad horaria del puesto de trabajo*



El gráfico refleja la percepción sobre la inflexibilidad horaria en los puestos de trabajo, es decir, la imposibilidad de adaptar los horarios laborales. Los resultados muestran que una parte importante de las personas encuestadas considera que su rol no es compatible con la flexibilidad horaria, con un 32,60 % ubicándose en el nivel 5 y un 27,37 % en el nivel 4. Esto indica que cerca del 60 % percibe su jornada como rígida en términos de horarios. Al mismo tiempo, un 27,46 % se sitúa en el nivel 3, lo que sugiere una realidad intermedia, con cierta capacidad de ajuste. Por otro lado, los niveles 1 y 2 —que representan una mayor flexibilidad— agrupan sólo al 12,57 %, lo que evidencia que son pocas las personas que cuentan con autonomía amplia sobre sus tiempos de trabajo.

Los niveles de presencialidad y flexibilidad horaria requeridas han sido analizados en función tanto de variables organizacionales (tipo de empresa, sector de actividad) como individuales (sexo, número de hijas/os, número de personas dependientes), no encontrándose diferencias en la distribución de la muestra atendiendo a ninguna de estas variables.

Este análisis del nivel de presencialidad y flexibilidad horaria requerida por los distintos puestos de trabajo es relevante para entender su impacto en la experiencia individual de conciliación, variable de nivel individual que se analizará en el bloque siguiente.

## BLOQUE 4: EXPERIENCIA DE CONCILIACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS

Una vez analizadas las variables relacionadas con la conciliación a un nivel macro/meso (más generalizable al nivel de empresa), en este apartado se desarrollan y analizan en profundidad dimensiones más ligadas a la propia experiencia individual de la conciliación de las personas trabajadoras. En concreto, se analizarán los resultados obtenidos en variables como la satisfacción la propia experiencia de conciliación o las horas dedicadas al cuidado de hijas/os

(tanto en proporción respecto a otras personas cuidadoras como en proporción al resto de actividades realizadas por la persona trabajadora fuera del puesto de trabajo).

Para tratar de comprender mejor cada una de las variables, se realizará un análisis en varios pasos. En primer lugar, se analizarán los resultados de la muestra en su conjunto. En segundo lugar, se analizará ese dato en función de la tipología de empresa, sector de actividad, tamaño o Territorio Histórico. En tercer lugar, se atenderá a la flexibilidad horaria y espacial del puesto de trabajo. Y, finalmente, se atenderá a las características de la persona trabajadora, de nuevo analizando si existen diferencias significativas en los resultados en función del sexo, número de hijas/os, personas dependientes cargo de la persona trabajadora y el tipo de trabajo (a tiempo completo o a tiempo parcial).

#### **4.1 Satisfacción con la experiencia de conciliación**

La primera variable a analizar trata de medir el grado de satisfacción de la persona trabajadora con su propia experiencia de conciliación. Para ello, se evalúa la siguiente pregunta, en una escala de 1 - Nada satisfecha/o a 7 - Completamente satisfecha/o:

<b>Satisfacción con la experiencia de conciliación</b>	Estoy satisfecho/a con el modo en el que divido el tiempo entre el trabajo y la vida personal o familiar
--------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Tabla 9. Dimensión evaluada sobre la experiencia de conciliación*

	<b>Media</b>	<b>Desviación Típica</b>
<b>Satisfacción con la experiencia de conciliación</b>	4,46	1,72

Como puede observarse, a nivel general **existe una moderada satisfacción** con el modo en el que se experimenta la conciliación.

#### **Análisis específicos: resultados destacables con relación a la experiencia de conciliación**

En un segundo nivel de análisis, se ha tratado de determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en función del tipo de organización (pública, privada o mixta), sector de actividad, tamaño de la empresa o Territorio Histórico en el que se encuentra. Así, se han obtenido las siguientes diferencias:

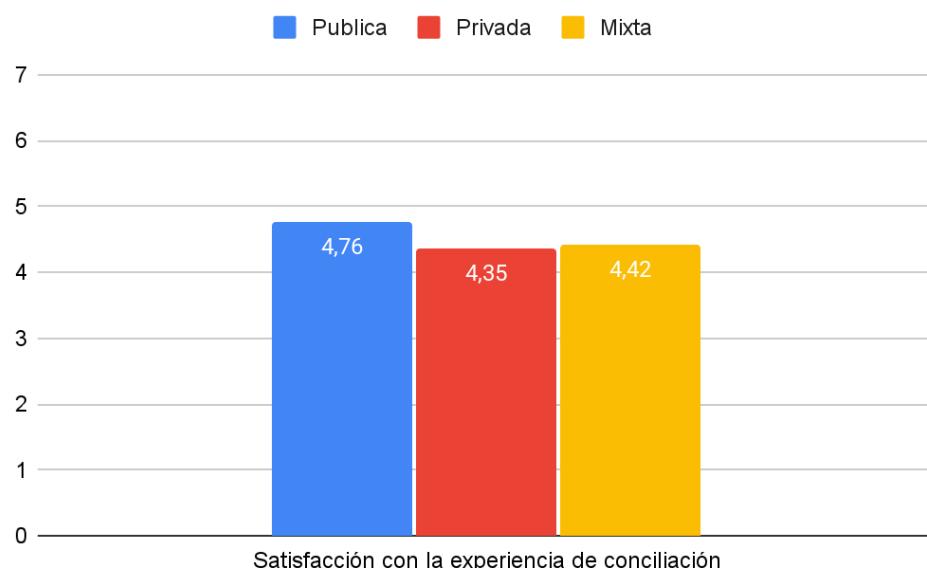
*Tabla 10. Diferencias significativas sobre la satisfacción con la experiencia de conciliación según variables de empresa*

	Tipo de Empresa	Sector	Tamaño	Territorio Histórico
<b>Satisfacción con la experiencia de conciliación</b>	Sí	No	Sí	No

### Tipo de Empresa

El gráfico muestra diferencias notables en los niveles de satisfacción según el tipo de institución en la que se trabaja. Las personas que trabajan en el sector público destacan por tener una mayor satisfacción con su experiencia de conciliación entre la vida personal y laboral. Estos resultados evidencian cómo el tipo de entorno laboral puede influir de forma distinta en el bienestar.

*Gráfico 16. Diferencias significativas para la satisfacción con la conciliación según tipo de empresa*



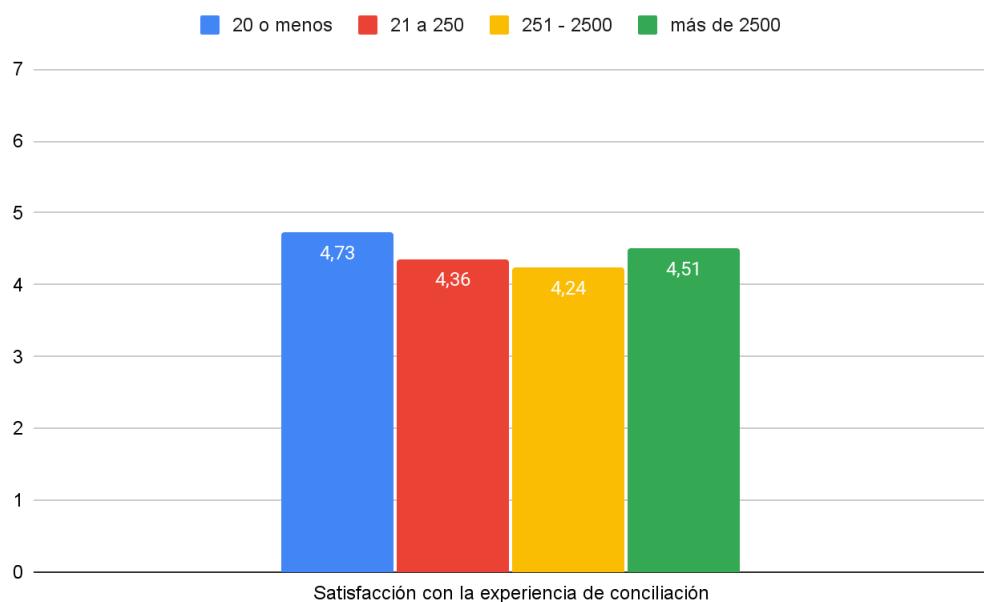
Destaca que la satisfacción con la experiencia de conciliación varía según el tipo de entidad: las personas trabajadoras del sector público reportan la mayor satisfacción con la conciliación (4,76), frente a valores más bajos en el sector privado (4,35) y el mixto (4,42). Esto sugiere que, tal y como tiende a pensarse en la opinión pública general, el sector público efectivamente parece ofrecer condiciones más favorables o accesibles para conciliar, posiblemente por una mayor disponibilidad de medidas formales, estabilidad o cultura organizacional más orientada al equilibrio personal-laboral.

### Tamaño de Empresa

El gráfico muestra la experiencia de conciliación en función del tamaño de las organizaciones. Se observa que son las pequeñas empresas (20 o menos personas) y las de mayor tamaño (2500 o más) en las que se dan los mayores niveles de satisfacción con la conciliación. Esto sugiere

que las estructuras más grandes pueden ofrecer mejores condiciones para la conciliación y las más pequeñas un mayor conocimiento de las necesidades de conciliación concretas de su plantilla.

*Gráfico 17. Diferencias significativas para la satisfacción con la conciliación según tamaño de empresa*



Destaca que la mayor satisfacción con la experiencia de conciliación se encuentra en **quienes trabajan en empresas de menos de 20 personas trabajadoras (4,73)**, seguido de las **empresas de mayor tamaño (4,51)**.

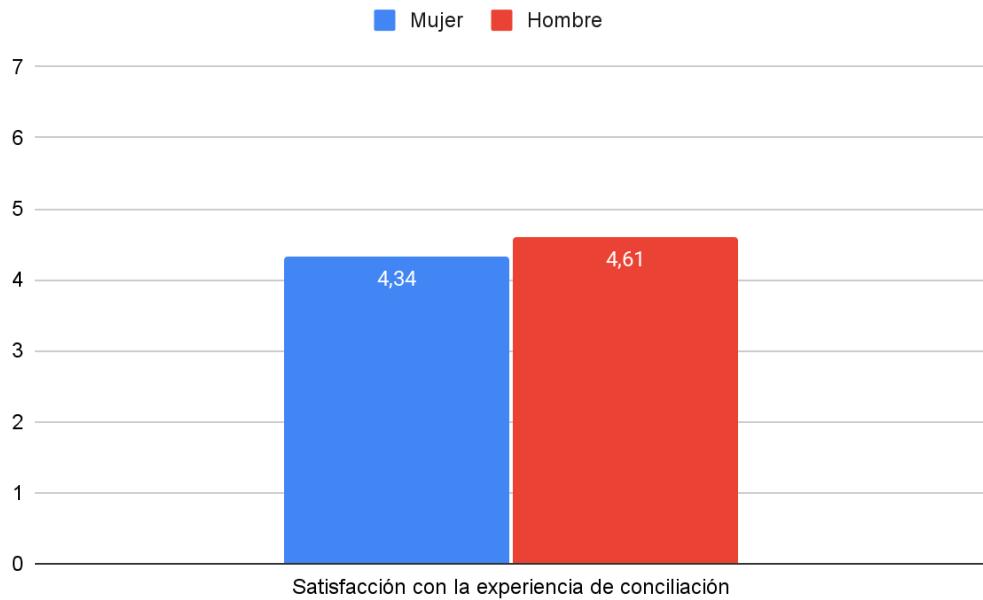
Finalmente, si analizamos las características demográficas de la persona trabajadora, encontramos las siguientes diferencias significativas:

*Tabla 11. Diferencias significativas sobre la satisfacción con la experiencia de conciliación según variables individuales*

	Sexo	Núm. Hijas/o	Personas dependientes	Tiempo Completo / Tiempo Parcial
<b>Satisfacción con la experiencia de conciliación</b>	Sí	Sí	Sí	No

#### **Sexo**

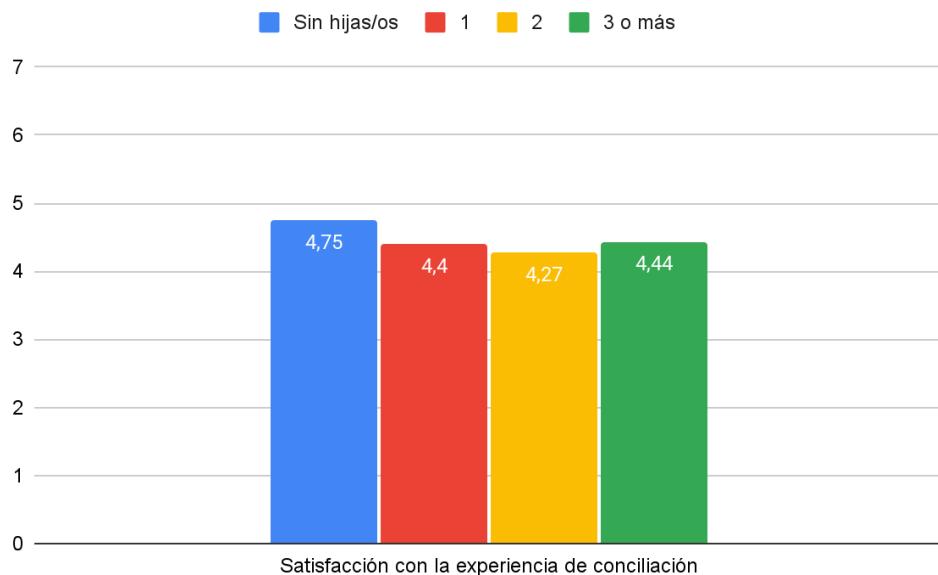
*Gráfico 18. Diferencias significativas para la satisfacción con la conciliación según sexo*



En términos generales, los resultados muestran diferencias relativamente pequeñas entre mujeres y hombres. Sin embargo, el grupo que no especifica su género muestra consistentemente niveles más altos de satisfacción con la conciliación. Esto podría interpretarse como un indicio de que, en este grupo, las condiciones personales o laborales podrían estar generando experiencias más positivas en general, aunque también es posible que se trate de un grupo reducido o atípico, por lo que sus resultados deben analizarse con cautela.

### Número de hijas/os

*Gráfico 19. Diferencias significativas para la satisfacción con la conciliación según número de hijas/os*

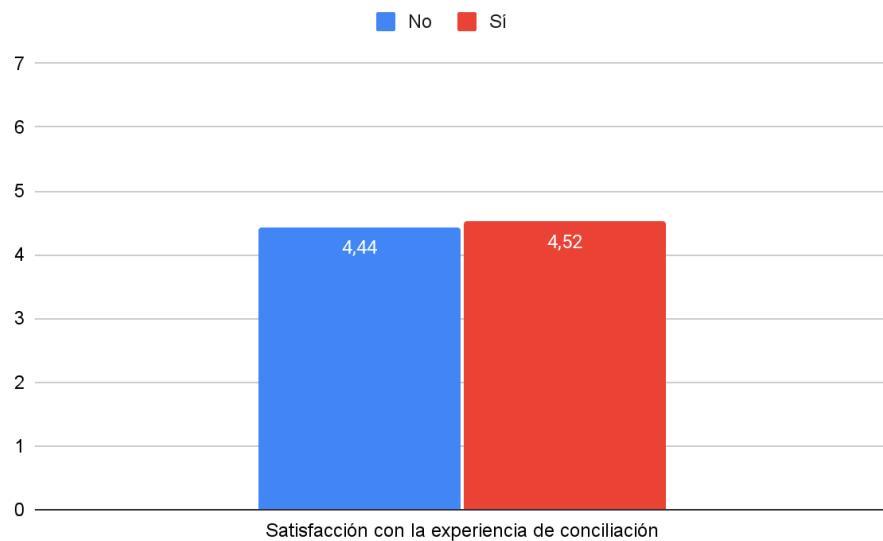


Los resultados indican que la satisfacción con la experiencia de conciliación muestra una tendencia desigual, siendo más alta en quienes no tienen hijas/os y descendiendo en los grupos

con uno o dos, aunque vuelve a subir ligeramente en quienes tienen tres o más. Estos datos sugieren que, aunque tener hijas/os puede asociarse a una mayor percepción de bienestar general, también podría representar un desafío para la conciliación.

### Personas Dependientes

*Gráfico 20. Diferencias significativas para la satisfacción con la conciliación según si cuentan con personas dependientes*



Aunque visualmente las diferencias son reducidas, se observa una diferencia estadísticamente significativa: quienes tienen personas dependientes a su cargo presentan una satisfacción mayor en este aspecto.

### Tipo de Jornada

*Gráfico 21. Diferencias significativas en función de la satisfacción con la conciliación según tipo de jornada*



El gráfico muestra que quienes trabajan a tiempo parcial muestran mejores niveles en la experiencia de conciliación

#### **4.2. Horas dedicadas al cuidado de hijas/os**

En este apartado se analizarán las horas dedicadas al cuidado de hijas/os. Para ello, se realizan dos cálculos complementarios: por un lado, el porcentaje de horas dedicadas al cuidado por la persona trabajadora respecto a otras personas que cuidan al hijo/a; por otro lado, el porcentaje de horas que esta persona dedica al cuidado respecto del número de horas que dedica a otras actividades (ocio o tareas domésticas que no constituyan cuidados, principalmente).

*Tabla 12. Dimensiones acerca del tiempo dedicado al cuidado de hijas/os*

<b>Porcentaje de horas dedicadas al cuidado respecto a otros/as cuidadores/as.</b>	Indique el número de horas semanales que por término medio dedica usted al cuidado de sus hijos/as / Indique el número de horas semanales que por término medio dedica su pareja/otras personas cuidadoras al cuidado de sus hijos/as
<b>Porcentaje de dedicadas al cuidado respecto a otras actividades.</b>	Indique el número de horas semanales que por término medio dedica usted al cuidado de sus hijos/as / Indique el número de horas semanales que por término medio dedica usted a tareas domésticas/otras actividades

*Tabla 13. Medias de las dimensiones acerca del tiempo dedicado al cuidado de hijas/os*

	<b>Media</b>	<b>Desviación Típica</b>
<b>Porcentaje de horas con hijas/os respecto a otras personas cuidadoras</b>	55%	17%
<b>Porcentaje de horas con hijas/os respecto a otras actividades</b>	47%	21%

Los datos generales muestran como, de media, las personas encuestadas se encargan de la mitad de las horas de cuidado. Por otro lado, del total de tiempo fuera del trabajo, cada persona elige pasar un 47% de su tiempo con sus hijas/os.

En un segundo nivel de análisis, se ha tratado de determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en las horas dedicadas al cuidado en función del tipo de organización (pública, privada o mixta), sector de actividad, tamaño de la empresa o Territorio Histórico en el que se encuentra. Así, se han obtenido las siguientes diferencias:

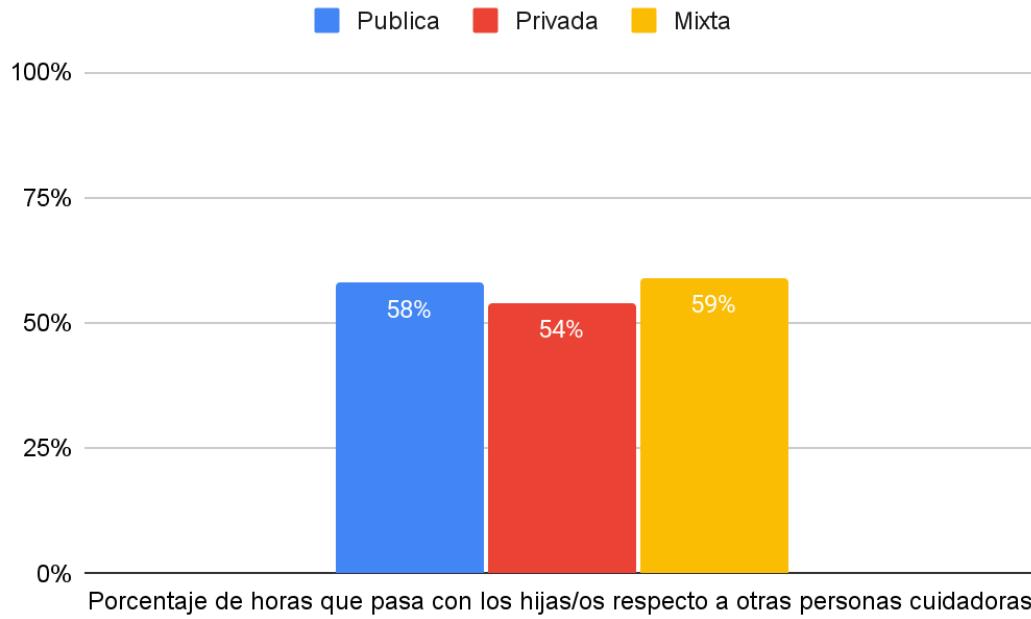
### **Análisis específicos: resultados destacables con relación a las horas de cuidado de hijas/os**

*Tabla 14. Diferencias estadísticamente significativas de las dimensiones acerca del tiempo dedicado al cuidado de hijas/os por variables de empresa*

	<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Sector</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Territorio Histórico</b>
<b>Porcentaje de horas con hijos respecto a otras personas cuidadoras</b>	<b>Sí</b>	No	No	No
<b>Porcentaje de horas con hijos respecto a otras actividades</b>	No	No	<b>Sí</b>	No

#### **Tipo de Empresa**

*Gráfico 22. Diferencias significativas para el tiempo de cuidado de hijas/os según tipo de empresa*

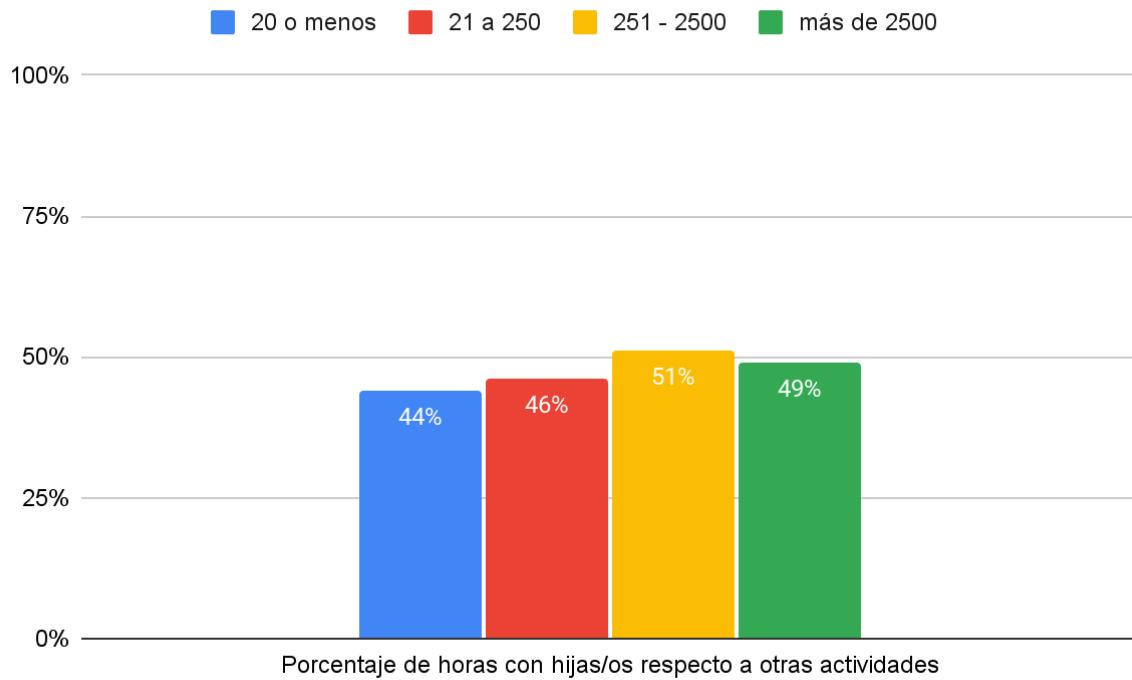


El gráfico muestra el porcentaje de horas que las personas pasan con sus hijas/os en comparación con otras personas cuidadoras, según el tipo de institución: pública, privada o mixta. Se observa que las personas vinculadas a instituciones mixtas y públicas pasan más tiempo con sus hijos que aquellas vinculadas a instituciones privadas. Esto podría indicar diferencias en las condiciones laborales, como horarios o flexibilidad, que influyen en el tiempo disponible para la crianza.

### Tamaño

En este caso, el gráfico muestra la relación entre el tiempo que las personas dedican a sus hijas/os y el tiempo que destinan a otras actividades, según diferentes rangos horarios. Se observa que quienes realizan una cantidad intermedia de horas en otras actividades tienden a pasar un mayor porcentaje de tiempo con sus hijas/os. En contraste, tanto quienes dedican muy pocas como muchas horas a otras actividades muestran proporciones más bajas de tiempo con sus hijos, lo que sugiere que existe un punto medio que favorece una mayor dedicación al cuidado infantil.

*Gráfico 23. Diferencias significativas para el tiempo de cuidado de hijas/os según tamaño de empresa*



El gráfico muestra una tendencia general en la que, a medida que aumenta el número de personas en la organización, también se incrementa ligeramente el porcentaje de tiempo que cada una de esas personas puede dedicar a sus hijas/os. En concreto, quienes trabajan en empresas de tamaño medio-grande (251 a 2500 personas) reportan el mayor porcentaje de tiempo con hijas/os (51%), seguidos por quienes están en empresas de más de 2500 personas (49%). En cambio, en empresas pequeñas (20 o menos y 21 a 250 personas), los porcentajes son menores: 44% y 46%, respectivamente. Esto podría indicar que las condiciones laborales en empresas más grandes —como mayor flexibilidad, políticas familiares o apoyo estructural— favorecen una mayor dedicación al cuidado familiar.

Posteriormente, si nos centramos en las características del puesto de trabajo, obtenemos las siguientes diferencias:

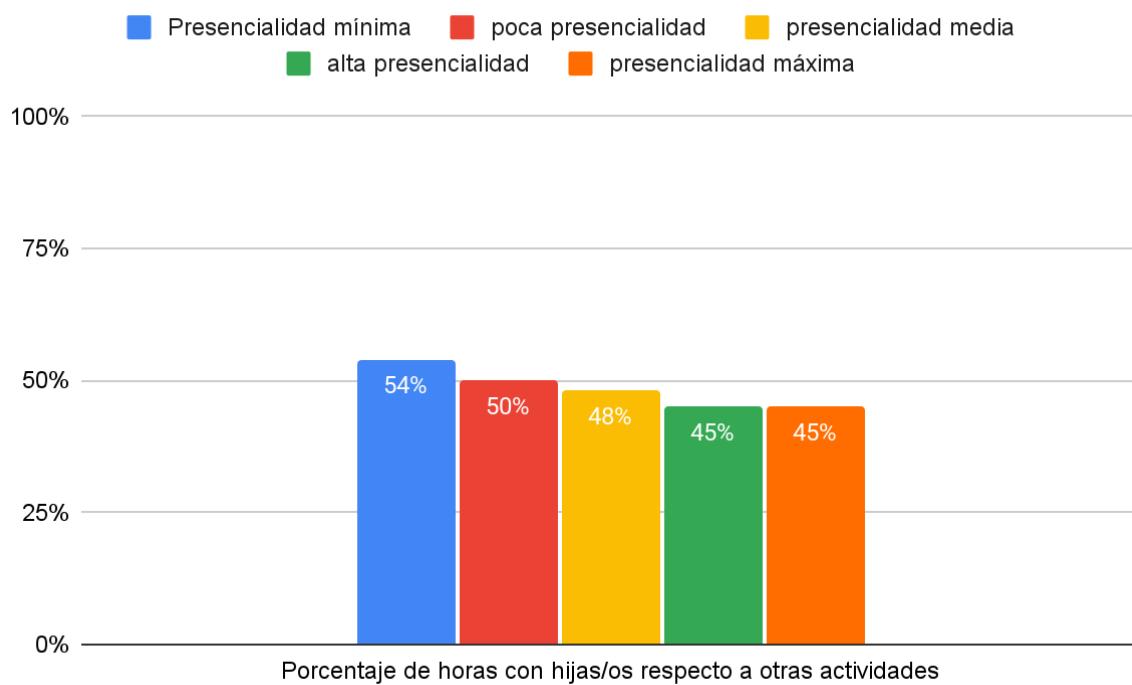
*Tabla 14. Diferencias estadísticamente significativas de las dimensiones acerca del tiempo dedicado al cuidado de hijas/os por variables de empresa*

	Flexibilidad Espacial	flexibilidad horaria
<b>Porcentaje de horas con hijas/os respecto a otras personas cuidadoras</b>	No	No
<b>Porcentaje de horas con hijas/os respecto a otras actividades</b>	Sí	No

Vemos como únicamente hay diferencias estadísticamente significativas para la variable *Porcentaje de horas con hijas/os respecto a otras actividades* si se analiza en función de la flexibilidad espacial que ofrece el puesto de trabajo. Al igual que en la sección anterior, los datos representados en el eje horizontal son una escala del 1 al 5 que corresponde a una escala Likert empleada para medir el grado de presencialidad asociado a cada puesto de trabajo:

- 1 representa un nivel mínimo de presencialidad
- 5 representa el nivel máximo de presencialidad

*Gráfico 24. Diferencias significativas según el nivel de presencialidad*



El gráfico muestra cómo se percibe una tendencia decreciente: a medida que aumentan los requerimientos de presencialidad física (baja flexibilidad espacial), disminuye el porcentaje de tiempo destinado a las/os hijas/os. Las personas con presencialidad mínima reportan el mayor porcentaje (54%), mientras que este porcentaje se reduce progresivamente en los grupos con poca (50%), media (48%), alta (45%) y máxima presencialidad (45%).

Esta distribución sugiere que la flexibilidad espacial —es decir, la posibilidad de trabajar desde casa o en esquemas híbridos— favorece una mayor dedicación al cuidado familiar. En cambio, una mayor exigencia de presencia física parece estar asociada con una menor proporción de tiempo compartido con hijas/os respecto a otras actividades, lo que evidencia el impacto que las condiciones laborales tienen en la conciliación entre el trabajo y la vida familiar.

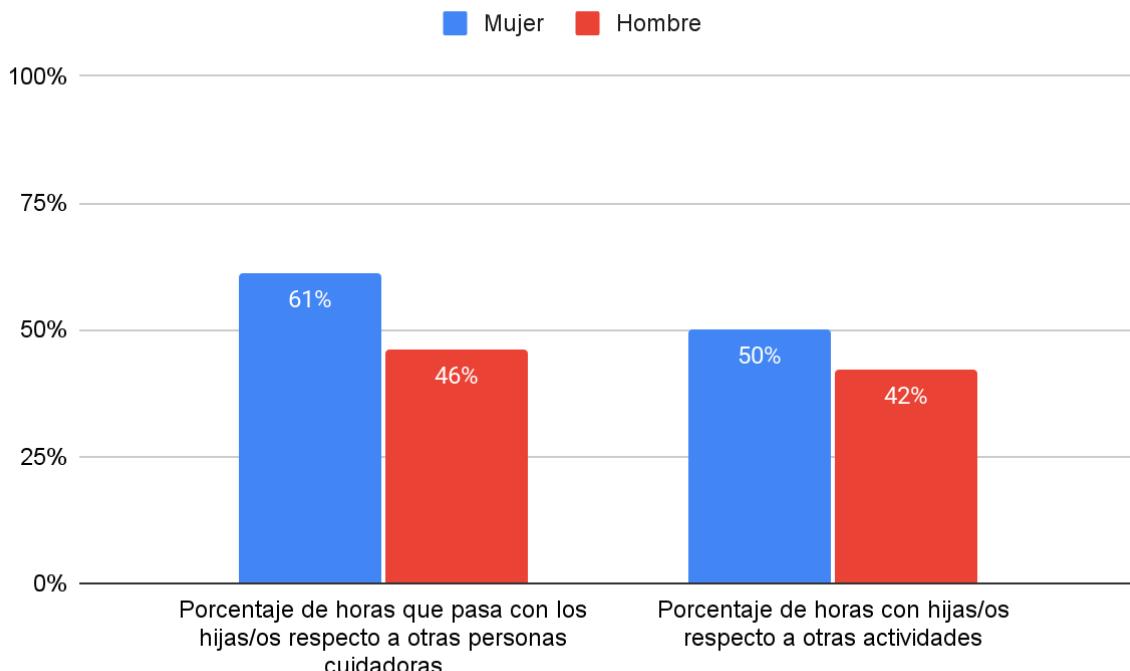
Si analizamos las características demográficas de la persona trabajadora, encontramos las siguientes diferencias significativas:

*Tabla 15. Diferencias estadísticamente significativas de las dimensiones acerca del tiempo dedicado al cuidado de hijas/os por variables individuales*

	Sexo	Núm. Hijas/o	Personas dependientes	Tiempo Completo / Tiempo Parcial
<b>Porcentaje de horas con hijos respecto a otras personas cuidadoras</b>	Sí	Sí	No	Sí
<b>Porcentaje de horas con hijos respecto a otras actividades</b>	Sí	No	Sí	No

### Sexo

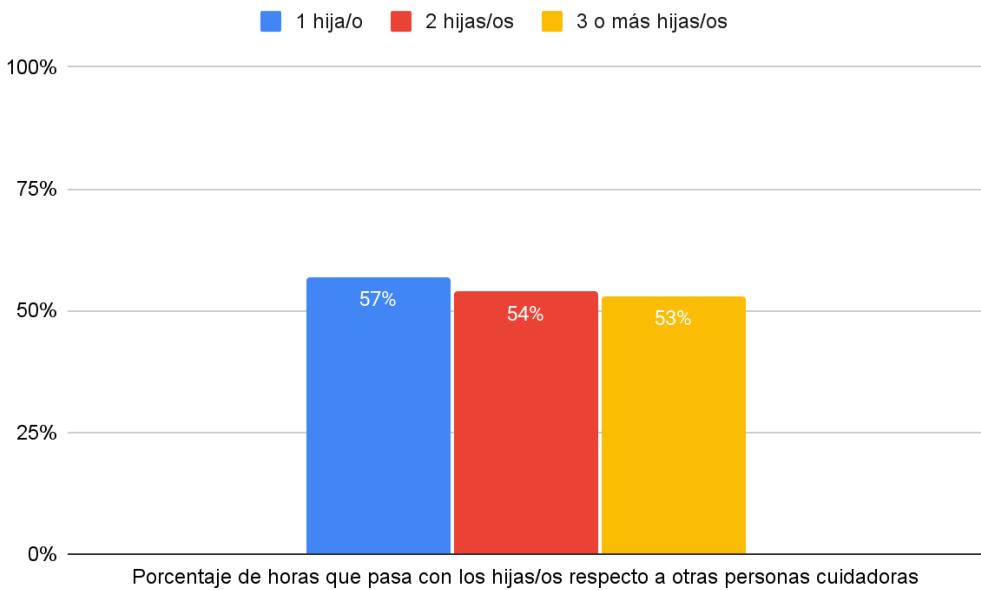
*Gráfico 25. Diferencias significativas para el tiempo de cuidado de hijas/os según sexo*



El gráfico muestra diferencias significativas en la dedicación al cuidado infantil según el género. Las mujeres, en comparación con los hombres, dedican una mayor proporción de su tiempo a estar con sus hijas/os, tanto en relación con otras actividades como frente a otras personas cuidadoras. Esta tendencia sugiere que persisten desigualdades en la distribución del tiempo de cuidado dentro del hogar, con una mayor carga asumida por las mujeres.

### Número de Hijas/os

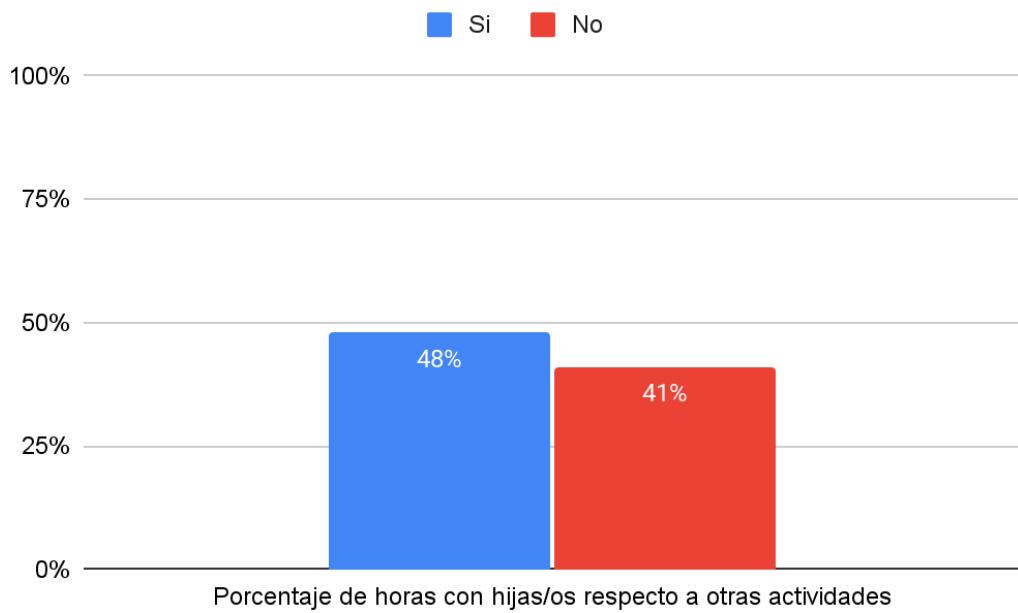
*Gráfico 26. Diferencias significativas para el tiempo de cuidado de hijas/os según número de hijas/os*



El gráfico muestra cómo varía el porcentaje de tiempo que las personas pasan con sus hijas/os, en comparación con otras personas cuidadoras, según la cantidad de hijas/os. Se observa una leve tendencia decreciente: quienes tienen 1 hija/o reportan dedicar el 57% del tiempo total de cuidado, mientras que este porcentaje disminuye al 54% con 2 hijas/os, y al 53% con 3 o más hijas/os. Esta diferencia, aunque moderada, podría sugerir que a medida que aumenta el número de hijas/os, el tiempo de cuidado se distribuye con mayor frecuencia entre distintas figuras cuidadoras (como parejas, familiares u otras personas), posiblemente por una mayor demanda logística o necesidad de apoyo externo. También puede reflejar una redistribución del tiempo disponible de las madres/padres cuando la carga de cuidado se multiplica.

### **Personas dependientes**

*Gráfico 27. Diferencias significativas para el tiempo de cuidado de hijas/os según si tienen persona dependiente*



El gráfico muestra que las personas que tienen a su cargo una persona dependiente dedican un mayor porcentaje de su tiempo (48%) al cuidado de hijas e hijos, en comparación con quienes no tienen personas dependientes (41%). Esta diferencia sugiere una acumulación de responsabilidades de cuidado en ciertos hogares, lo que puede generar una sobrecarga significativa.

### **Tipo de Jornada**

*Gráfico 28. Diferencias significativas para el tiempo de cuidado de hijas/os según tipo de jornada*



El gráfico muestra que las personas que trabajan a tiempo parcial dedican un mayor porcentaje de horas al cuidado de sus hijas e hijos (18,43%) en comparación con quienes trabajan a tiempo completo (13,95%). Esta diferencia sugiere que la jornada laboral influye directamente en la disponibilidad para ejercer tareas de cuidado. Así, el dato pone de relieve cómo el empleo a tiempo parcial, muchas veces asumido para compatibilizar trabajo y familia, implica una mayor implicación en el cuidado infantil.

### **4.3 Conclusiones sección conciliación de las personas trabajadoras**

1. La satisfacción media con la conciliación es moderada (4,46 sobre 7)
2. Diferencias por tipo de empresa
  - a. Las del sector público reportan mayor satisfacción (4,76)
3. Diferencias por tamaño de empresa :
  - a. Las empresas más pequeñas (< 20 personas trabajadoras) y más grandes (> 2500 personas trabajadoras) tienen la satisfacción más alta 4,73 y 4,51 respectivamente.
4. Quienes trabajan a tiempo parcial presentan una mejor experiencia de conciliación, pero también más horas directas de cuidado, planteando interrogantes sobre la distribución del tiempo y la corresponsabilidad en los hogares, así como sobre las condiciones laborales que permiten o limitan la conciliación.
5. De media las personas encuestadas con hijas/os dedican :
  - a. 47% de su tiempo libre (fuera del trabajo) al cuidado de sus hijas/os
6. Las personas que trabajan en instituciones públicas o mixtas dedican más tiempo al cuidado de los hijos.

## **5. ANÁLISIS CUALITATIVO**

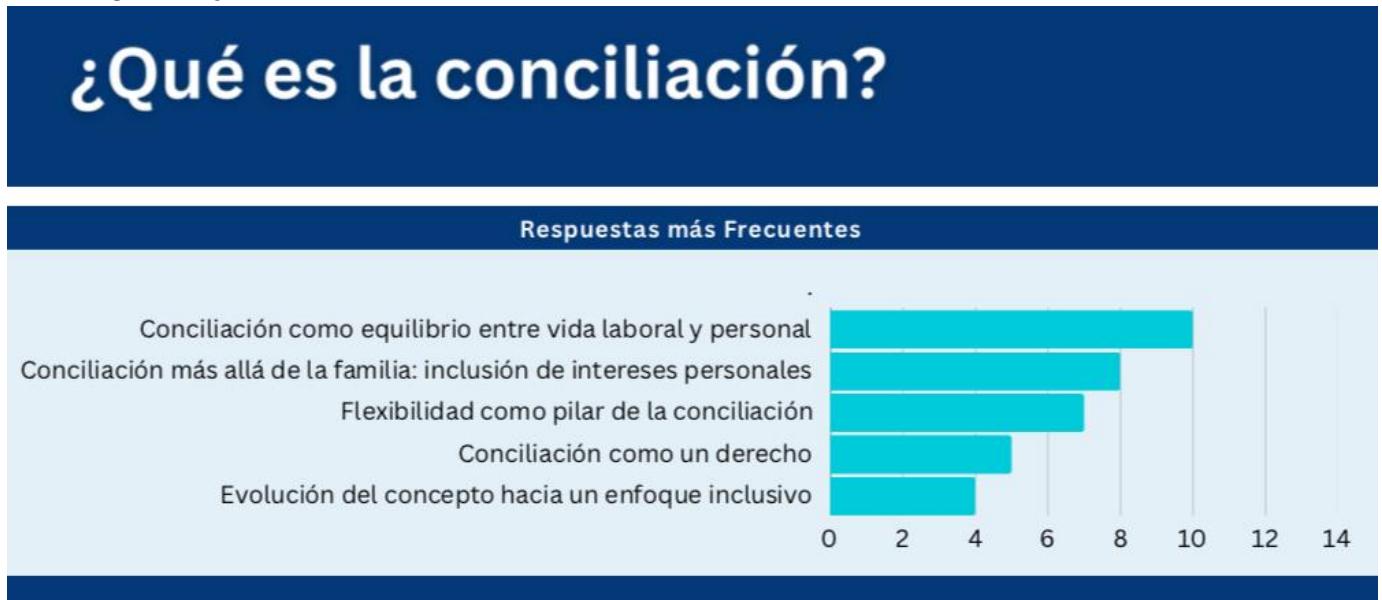
Con el objetivo de complementar y profundizar en los resultados cuantitativos, se desarrolló una recogida de datos cualitativa que permitió explorar en mayor profundidad las experiencias de las personas trabajadoras y sus estrategias individuales relacionadas con la conciliación entre la vida laboral y familiar. Esta sección se ha centrado de forma más específica en el objetivo de explorar las percepciones, actitudes y resistencias existentes en el tejido empresarial vasco en torno a la conciliación, con el fin de comprender cómo se entiende la conciliación en

las empresas vascas e identificar posibles resistencias o creencias culturales que puedan estar limitando la implantación de medidas eficaces.

Para ello, se llevaron a cabo varias entrevistas a personas con perfiles diversos, empleando un guión semi-estructurado que abordó temas como la distribución de responsabilidades, el apoyo percibido por su entorno y el impacto de las medidas de conciliación actuales en sus vidas. El análisis combinó herramientas de inteligencia artificial para ayudar a detectar patrones y mediante un proceso de revisión manual se garantizó una interpretación contextualizada y fiel a los testimonios de las personas entrevistadas.

En primer lugar, se preguntó a las personas entrevistadas qué entendían por conciliación, con el fin de identificar la conceptualización del término para el público en general. A la pregunta de qué se entiende por conciliación, las personas entrevistadas indicaron como respuestas más frecuentes lo siguiente:

*Figura 2. ¿Qué es la conciliación?*



A continuación se presentan algunas de las respuestas dadas en cada una de estas categorías de respuesta:

*Figura 3. Respuestas más frecuentes sobre 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 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."

“

#### 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."

#### 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."

Por último, se recogen algunas respuestas menos frecuentes, que, aunque no mayoritarias, aportan matices interesantes y permiten enriquecer la comprensión del concepto de conciliación desde perspectivas diversas.

*Figura 4. Otras ideas sobre qué es la conciliación*



“

#### Problemas de percepción entre generaciones

Algunos enfatizan que la conciliación no solo afecta al individuo, sino también a las dinámicas organizativas, generando desafíos para la empresa.

##### Entrevistado/a 11

"La conciliación es un caos organizativo cuando implica cambios en rotaciones y turnos."

#### Conciliación como supervivencia

En contextos laborales precarios, la conciliación se describe como una lucha por equilibrar dos esferas de la vida, casi como una cuestión de supervivencia

##### Entrevistado/a 5

"Conciliación en la clase trabajadora es más sobre vivir a dos esferas de la vida que equilibrarlas."

#### Conciliación como parte de la retención del talento

Se menciona que la conciliación es una herramienta clave para las empresas en la retención del talento

##### Entrevistado/a 10

"Conciliar no es solo un tema de justicia laboral; también ayuda a retener talento."

Después se indagó sobre las principales dificultades que las personas entrevistadas enfrentan a la hora de conciliar su vida personal y laboral. Esta pregunta permitió profundizar en los aspectos concretos que, desde su experiencia, obstaculizan la implementación efectiva de las prácticas de conciliación. Obteniendo lo siguiente como resultado:

*Figura 5. ¿Qué dificultades hay para la conciliación?*



A continuación se presentan algunas de las respuestas dadas en cada una de estas categorías de respuesta:

*Figura 6. Respuestas más frecuentes sobre qué dificultades hay para la conciliación*

“

### 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 dan 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 patriarciales, 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

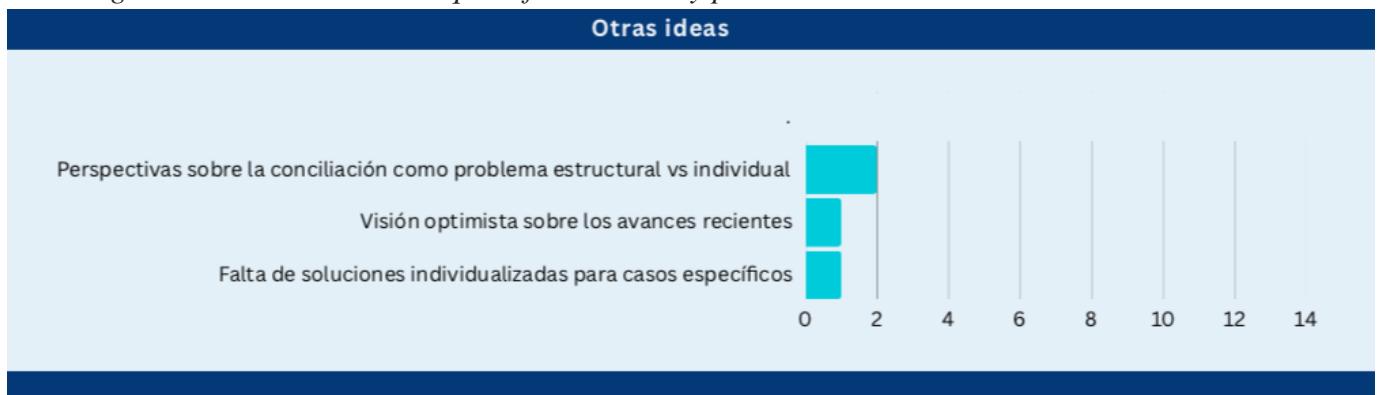
Las expectativas actuales sobre cómo criar hijos o cuidar familiares son más exigentes, generando conflicto con el tiempo disponible.

**Entrevistado/a 11**

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

También se identificaron algunas respuestas menos frecuentes, que, si bien no fueron mayoritarias, ofrecen aportes valiosos para completar la visión general sobre la conciliación.

*Figura 7. Otras ideas sobre qué dificultades hay para la conciliación*



“

#### Conciliación como problema estructural versus individual

Algunas respuestas indican que la conciliación depende de decisiones individuales y prioridades personales, mientras otras la plantean como un problema sistémico de las empresas y la sociedad.

##### Entrevistado/a 13

"Tú tienes que tomar decisiones de quéquieres primar en cada uno de los momentos."

#### Visión optimista sobre avances recientes

Unas pocas voces destacan mejoras en las medidas empresariales para facilitar la conciliación, aunque reconocen que no son suficientes.

##### Entrevistado/a 3

"Se ha avanzado bastante, pero aún falta mucho por hacer."

#### Falta de soluciones individualizadas para casos específicos

La falta de soluciones adaptadas a casos concretos fue señalada como un problema puntual.

##### Entrevistado/a 2

"Te encuentras con situaciones concretas a las que tienes que dar una solución individualizada."

Al comparar los resultados del análisis cualitativo con los datos cuantitativos sobre resistencias a la cultura de conciliación, se observa una clara convergencia en los obstáculos identificados. En el análisis cualitativo, las personas participantes destacan como principales barreras la precariedad laboral, los horarios incompatibles, la rigidez empresarial, la falta de apoyo estructural y la desigualdad de género. Estas percepciones coinciden con los factores cuantitativos peor valorados, como la “menor posibilidad de promoción” y la percepción de la “conciliación como falta de compromiso”, que reflejan una **cultura organizacional que penaliza el ejercicio de derechos de conciliación y perpetúa estigmas sobre la dedicación laboral**.

Por otro lado, los factores cuantitativos mejor valorados, como “alargar la jornada” y “horarios amplios”, aunque con puntuaciones más bajas, siguen siendo señalados como problemáticos, lo que se alinea con las menciones cualitativas a los horarios incompatibles y la falta de flexibilidad. En contraste, la puntuación relativamente alta de “adaptación de medidas” sugiere un **tímido avance hacia una mayor personalización de las políticas de conciliación, lo que también se refleja en algunas respuestas cualitativas que reconocen ciertos esfuerzos por adaptarse a las necesidades individuales**.

En conjunto, el enfoque cualitativo complementa al cuantitativo y muestra que, **si bien hay indicios de cambio en la cultura organizacional, persisten resistencias estructurales y**

culturales que dificultan una conciliación real y efectiva. La penalización implícita de quienes ejercen su derecho a conciliar, junto con la falta de medidas estructurales sólidas, sigue siendo un reto central para avanzar hacia una organización del trabajo más equitativa y corresponsable.

En tercer lugar, en el análisis cualitativo se exploró la percepción que tienen las empresas sobre la conciliación, con el objetivo de entender si esta se percibe como un valor positivo dentro de la organización o, por el contrario, como un obstáculo para la productividad:

*Figura 8. ¿Cuál es la visión de la empresa sobre la conciliación?*



A continuación se presentan algunas de las respuestas dadas en cada una de estas categorías de respuesta:

*Figura 9. Respuestas más frecuentes sobre cuál es la visión de la empresa sobre la conciliación*

<b>“</b>	<b>Conciliación percibida como un coste</b>  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.	<b>Conciliación vista como una oportunidad en empresas avanzadas</b>  Empresas que integran medidas de conciliación como una estrategia para retener talento y mejorar la satisfacción de los empleados.	<b>Impacto en sectores presenciales y no presenciales</b>  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.
<b>Entrevistado/a 14</b>	"La organización interna y las necesidades de productividad chocan con las medidas de conciliación."	<b>Entrevistado/a 3</b>	"Dar medidas de conciliación hace más atractivo el puesto de trabajo."

<b>“</b>	<b>Conciliación como mejora de la productividad</b>  Algunos entrevistados consideran que la conciliación bien implementada aumenta la productividad porque los empleados están más satisfechos y enfocados.	<b>Evolución cultural hacia la conciliación</b>  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.	
<b>Entrevistado/a 2</b>	"Conciliar no afecta la productividad si se trabaja por objetivos."	<b>Entrevistado/a 12</b>	"La sociedad y la legislación han obligado a cambiar la percepción de la conciliación."

En el gráfico previo que recoge las percepciones más frecuentes sobre cómo las organizaciones entienden y abordan la conciliación, **la respuesta más común es que la conciliación se percibe como un coste**, lo que refleja una visión empresarial aún centrada en los impactos económicos inmediatos, más que en los beneficios a largo plazo. Esta percepción puede actuar como una barrera significativa para la implementación de políticas efectivas de conciliación.

Sin embargo, también emergen visiones más positivas: algunas empresas comienzan a ver la **conciliación como una oportunidad**, y se reconoce su impacto tanto en sectores presenciales como no presenciales, lo que sugiere una creciente conciencia sobre su relevancia transversal. Además, se destaca que la conciliación puede **mejorar la productividad, y se menciona una evolución cultural hacia modelos más conciliadores**, aunque estas respuestas son menos frecuentes. En conjunto, el gráfico muestra un escenario mixto: persisten resistencias económicas y culturales, pero también se vislumbran cambios en ciertas organizaciones que podrían marcar el camino hacia una transformación más profunda.

Finalmente, se incluyen algunas respuestas minoritarias que, aunque menos representativas, resultan relevantes por los matices y perspectivas complementarias que introducen:

*Figura 10. Otras ideas sobre cuál es la visión de la empresa sobre la conciliación*



“

#### **La conciliación depende de la confianza en los empleados**

Algunas empresas no implementan conciliación por desconfianza en la capacidad de los empleados para mantener la productividad sin supervisión directa.

#### **Entrevistado/a 6**

"Si no confías en que tus trabajadores cumplan fuera de la oficina, quizás no deberías tenerlos."

#### **Falta de adaptación en sectores tradicionales**

Sectores con prácticas laborales tradicionales, como manufactura, enfrentan mayor resistencia al cambio

#### **Entrevistado/a 9**

"En una cadena de montaje es difícil adaptar medidas individualizadas."

#### **Conciliación vista como una herramienta de control social**

Algunos señalan que la implementación de medidas de conciliación puede ser una estrategia para gestionar y retener empleados bajo ciertas condiciones.

#### **Entrevistado/a 9**

"La conciliación se convierte en un control indirecto al diseñar medidas según aspiraciones individuales."

Después se profundizó en por qué, aun existiendo medidas de conciliación que se encuentran disponibles en las empresas, muchas veces no se hace uso de ellas. La pregunta buscaba identificar posibles barreras (tanto explícitas como implícitas) que dificultan el aprovechamiento de las medidas:

*Figura 11 . ¿Por qué no se usan las medidas disponibles?*

## **¿Por qué no se usan las medidas disponibles?**

#### **Respuestas más Frecuentes**



A continuación, se presentan las respuestas más frecuentes en torno a los factores que pueden estar detrás de esta falta de uso:

*Figura 12 . Respuestas más frecuentes por qué no se usan las medidas disponibles*

<b>Miedo a represalias y estancamiento profesional</b>	<b>Impacto económico</b>	<b>Falta de cultura organizacional de apoyo</b>
<b>Entrevistado/a 4</b> "Se retira a la hora de pedir conciliación por lo que supuestamente pueda pasar, como no recibir un ascenso."	<b>Entrevistado/a 6</b> "La reducción es también una reducción del salario, y eso cada familia debe evaluar si puede afrontarlo."	<b>Entrevistado/a 3</b> "Una cosa es poner en marcha medidas y otra es tener una cultura realmente que respalde eso."
<b>Cargas desiguales según el género</b> Las mujeres utilizan más las medidas de conciliación, mientras que para los hombres sigue siendo menos aceptado culturalmente.	<b>Burocracia y falta de comunicación</b> Algunas personas no usan las medidas porque no conocen su existencia o porque los procesos son complicados.	
<b>Entrevistado/a 9</b> "Los hombres no suelen coger permisos de conciliación porque en ocasiones no se sienten responsables de las cargas familiares."	<b>Entrevistado/a 3</b> "A veces las empresas no las conceden porque tampoco saben que eso existe legalmente."	

Finalmente, se incluyen algunas respuestas minoritarias que, aunque menos representativas, resultan relevantes por los matices y perspectivas complementarias que introducen:

*Figura 13 . Otras ideas por qué no se usan las medidas disponibles*



“

#### **La edad y la generación como factores**

Personas mayores muestran mayor resistencia a utilizar medidas de conciliación, dado su arraigo a modelos tradicionales de trabajo.

##### **Entrevistado/a 10**

"La gente más mayor lo tiene a fuego: no se falta al trabajo por consultas médicas o temas personales."

#### **Sector laboral y contexto**

Dependiendo del sector, como educación o manufactura, las medidas pueden no ser prácticas por la naturaleza de los trabajos.

##### **Entrevistado/a 7**

"En educación o en empresas de servicios, los horarios hacen difícil implementar medidas de conciliación."

#### **Conciliación percibida como sacrificio personal**

Algunos ven la conciliación como algo que deben gestionar sin afectar su desempeño profesional, perpetuando la idea de priorizar la empresa.

##### **Entrevistado/a 2**

"El buen profesional es quien se busca la solución sin afectar a su vida profesional."

Otro de los temas abordados fue la cultura de la presencialidad, entendida como la expectativa de estar físicamente presente en el lugar de trabajo como sinónimo de compromiso o productividad. Se preguntó a las personas entrevistadas cómo perciben esta cultura y qué implicaciones creen que tiene en la posibilidad de conciliar:

*Figura 14 . Cultura presencialidad*

## Cultura de presencialidad en las organizaciones



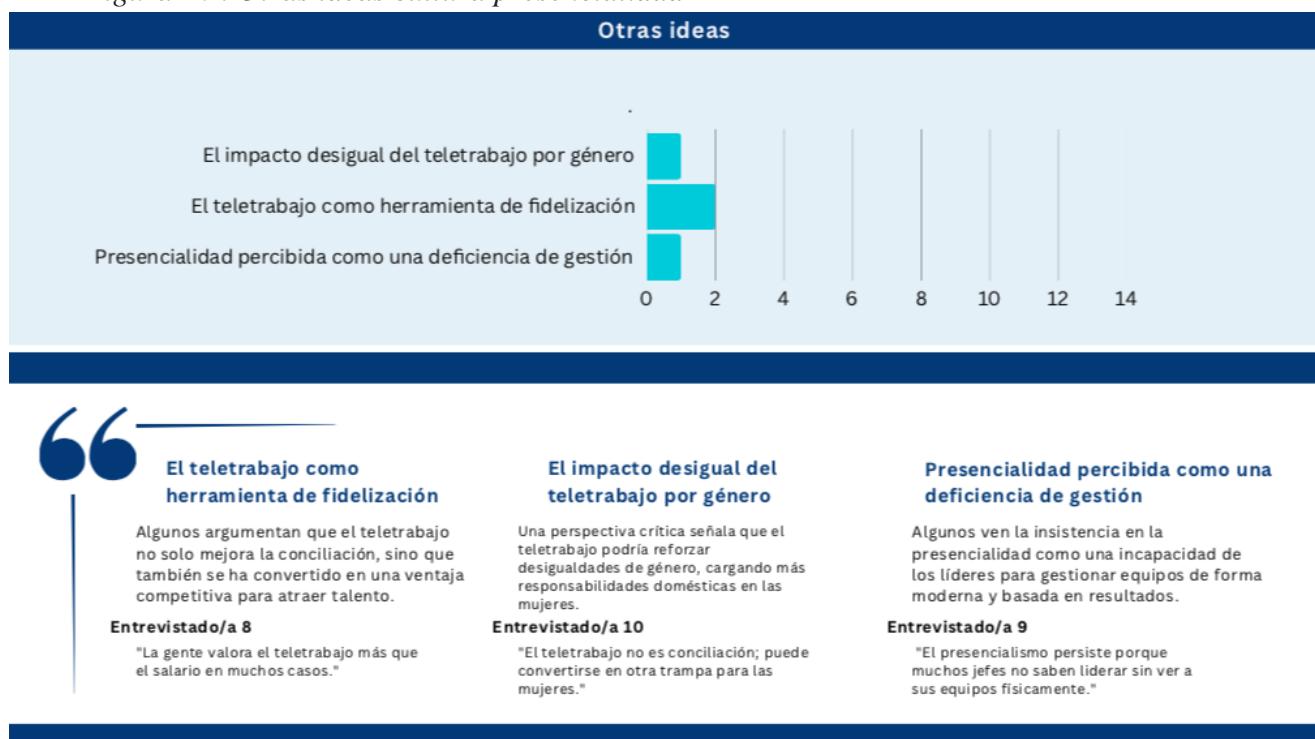
A continuación se presentan algunas de las respuestas dadas en cada una de estas categorías de respuesta:

Figura 15 . Respuestas más frecuentes cultura presencialidad



Por último, se recogen algunas respuestas menos frecuentes, que, aunque no mayoritarias, aportan matices interesantes y permiten enriquecer la comprensión del concepto de conciliación desde perspectivas diversas.

Figura 16 . Otras ideas cultura presencialidad



Otra de las preguntas que se recogieron en la entrevista, fué acerca del conocimiento de las personas entrevistadas sobre las medidas de conciliación y si estas se aplicaban en sus entornos laborales, así como su opinión sobre la eficacia y adecuación de las mismas. El objetivo, era identificar qué tipo de iniciativas están en marcha actualmente y cómo son percibidas por quienes podrían beneficiarse de ellas:

*Figura 17 . ¿Qué opinas sobre las medidas aplicadas?*



A continuación se presentan algunas de las respuestas dadas en cada una de estas categorías de respuesta:

*Figura 18. Respuestas más frecuentes sobre qué opinas sobre las medidas aplicadas*

“

### Adaptación de horarios como medida principal

Ajustar horarios, incluyendo entradas y salidas flexibles, es una medida clave para facilitar la conciliación.

#### Entrevistado/a 7

"El horario flexible ayuda mucho a la conciliación, pues permite organizar tu propio horario."

### Impacto positivo del teletrabajo

Permitir trabajar desde casa, aunque sea parcialmente, es percibido como un avance significativo en conciliación

### Dificultades de aplicar la jornada de cuatro días

Esta medida no es viable para todos los sectores, especialmente en aquellos con alta presencialidad o trabajos rotativos.

#### Entrevistado/a 6

"Muchas empresas lo están adoptando porque el desplazamiento es tiempo perdido que se ahorra con el teletrabajo."

#### Entrevistado/a 13

"En trabajos donde no se puede comprimir el tiempo, la jornada de cuatro días no es viable."

“

### Limitaciones de la flexibilidad según el tipo de trabajo

Algunos trabajos, especialmente en sectores como el comercio, hostelería o atención al cliente, requieren presencia física, limitando las opciones de flexibilidad.

#### Entrevistado/a 12

"En trabajos con atención directa es complicado adaptar horarios."

### Valoración de la jornada intensiva

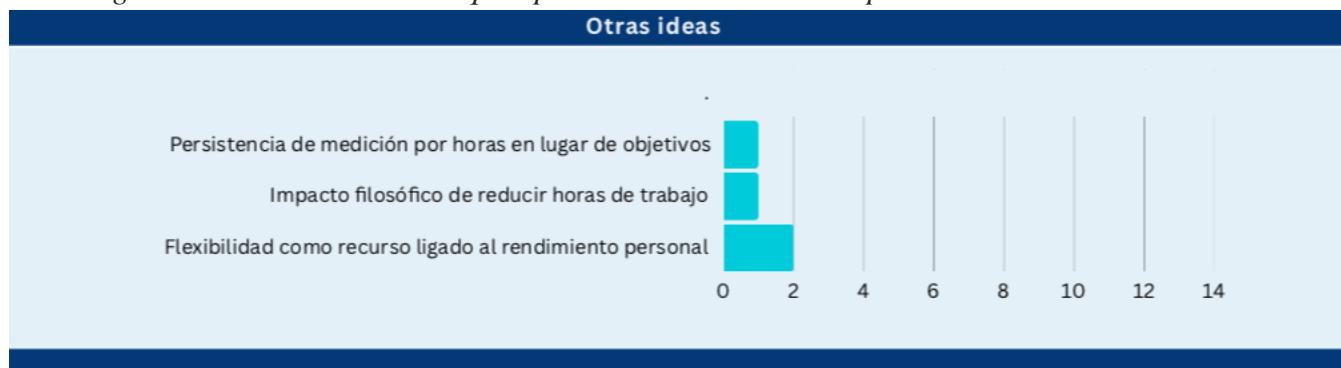
Las jornadas intensivas, sobre todo los viernes o en períodos estivales, son muy valoradas por empleados como una forma de equilibrar vida laboral y personal.

#### Entrevistado/a 2

"Nuestra jornada intensiva es de siete horas, lo cual da tiempo a trabajar y tener la tarde libre."

Finalmente, se incluyen algunas respuestas minoritarias que, aunque menos representativas, resultan relevantes por los matices y perspectivas complementarias que introducen:

*Figura 19. Otras ideas sobre qué opinas sobre las medidas aplicadas*



“

### Flexibilidad como recurso ligado al rendimiento personal

Se señala que la flexibilidad debe ser proporcional al esfuerzo y compromiso del trabajador con la empresa.

#### Entrevistado/a 8

"Yo voy a dar más al que también me da más a la empresa."

### Impacto filosófico de reducir horas de trabajo

La reducción de horas es vista como una oportunidad para equilibrar tiempo de trabajo, cuidado y ocio.

#### Entrevistado/a 9

"Reducir horas libera tiempo para lo que queremos y para lo que debemos hacer."

### Persistencia de medición por horas en lugar de objetivos

Existe una crítica hacia la mentalidad tradicional de medir el trabajo por horas en lugar de resultados

#### Entrevistado/a 13

"Seguimos midiendo todo en horas, lo que no siempre refleja productividad."

También se abordó la cuestión de la flexibilidad en la adaptación de las medidas de conciliación, especialmente en lo que respecta a su adaptación a las necesidades individuales:

Figura 20. Flexibilidad e Individualización de las medidas



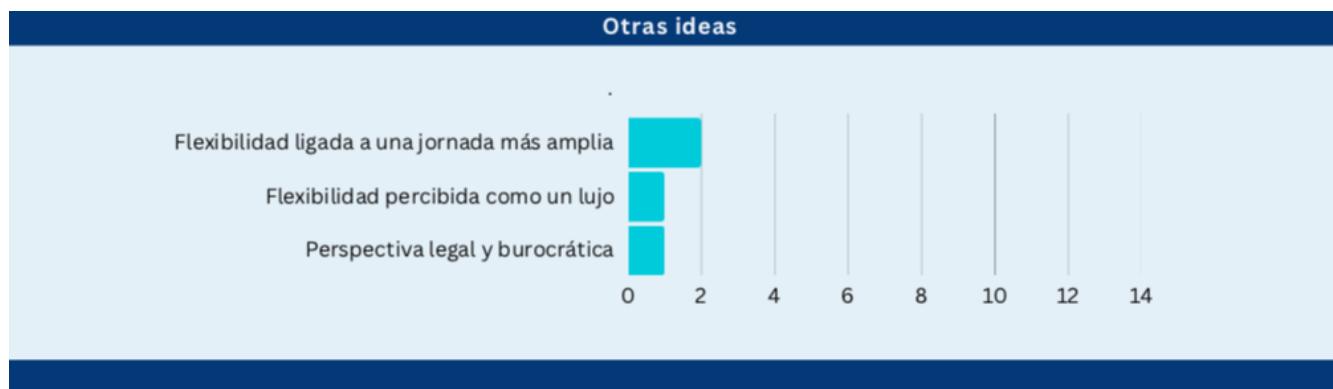
A continuación se presentan algunas de las respuestas dadas en cada una de estas categorías de respuesta:

Figura 21. respuestas más frecuentes sobre flexibilidad e individualización de las medidas

<b>“</b> 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  <b>Entrevistado/a 5</b> "Es necesario que haya medidas generalistas para toda la plantilla y protocolos para gestionar casos habituales y excepcionales."	<b>“</b> Dificultad de implementar la individualización  Personalizar las medidas a cada trabajador aumenta significativamente la carga administrativa y organizativa, especialmente en empresas grandes.  <b>Entrevistado/a 3</b> "En empresas grandes, es muy complicado llegar a una individualización completa."	<b>“</b> Relación entre flexibilidad y corresponsabilidad  La flexibilidad debe ser un esfuerzo compartido entre el trabajador y la empresa, para garantizar resultados equilibrados.  <b>Entrevistado/a 8</b> "El trabajador también debe asumir responsabilidad; no se trata de solo pedir."
<b>“</b> Limitaciones de la flexibilidad en ciertos puestos  No todos los trabajos permiten flexibilidad, especialmente los que requieren presencialidad o atención directa.  <b>Entrevistado/a 1</b> "hay necesidades empresariales que no se pueden modificar."	<b>“</b> Impacto positivo de la flexibilidad en el ambiente laboral  La flexibilidad mejora la motivación, el compromiso y la percepción de justicia entre los trabajadores.  <b>Entrevistado/a 2</b> "Si los empleados no están preocupados por resolver su día a día, están más comprometidos."	

Finalmente, se incluyen algunas respuestas minoritarias que, aunque menos representativas, resultan relevantes por los matices y perspectivas complementarias que introducen:

Figura 22. Otras ideas sobre flexibilidad e individualización de las medidas



“

#### **Flexibilidad ligada a una jornada más amplia**

Algunas opiniones mencionan que la flexibilidad puede llevar a trabajar más horas, lo que no debería ser la norma.

##### **Entrevistado/a 8**

"Aunque tengas una jornada flexible porque te toca hacer cosas fuera de horarios habituales, eso no siempre se compensa."

#### **Flexibilidad percibida como un lujo**

Se menciona que ofrecer flexibilidad total se percibe como algo excepcional y no aplicable a la mayoría de los casos.

##### **Entrevistado/a 12**

"La emisora ofrece medidas flexibles de forma excepcional, no es algo generalizado."

#### **Perspectiva legal y burocrática**

Se discute cómo las leyes y negociaciones colectivas no siempre facilitan la implementación de medidas flexibles

##### **Entrevistado/a 9**

"La adaptación de la jornada está enunciada como derecho, pero es uno de los preceptos más difíciles de desarrollar."

Se preguntó cuáles consideran que son los principales retos a los que se enfrentan las empresas a la hora de implementar las medidas de conciliación. El objetivo era comprender qué obstáculos (estructurales, culturales...) dificultan el avance en materia de conciliación.

*Figura 23. Retos para la conciliación*

## **Retos de las empresas para la conciliación**

#### **Respuestas más Frecuentes**



A continuación, se presentan las respuestas más frecuentes identificadas en sus intervenciones.

Figura 24. Respuestas más frecuentes sobre retos para la conciliación

<b>Adopción de la corresponsabilidad como enfoque clave</b>	<b>Cambio cultural hacia la conciliación</b>	<b>Competencia por el talento en un mercado globalizado</b>
Las empresas enfrentan el reto de fomentar una cultura de corresponsabilidad entre empleados y la organización, equilibrando derechos y obligaciones.	Las empresas necesitan transformar la percepción de la conciliación como un lujo o una debilidad, hacia una integración natural en sus estructuras.	Ofrecer conciliación se ha vuelto esencial para atraer y retener talento, especialmente entre las nuevas generaciones.
<b>Entrevistado/a 11</b>	<b>Entrevistado/a 6</b>	<b>Entrevistado/a 8</b>
"Las empresas deben adoptar una gestión más compartida, dejando de depender tanto de individuos."	"Es necesario cambiar la cultura para que la conciliación no se vea como un problema, sino como una realidad estratégica."	"Es imprescindible dar lo que ofrecen otras empresas internacionales para competir por talento."
<b>Adaptación legal y creatividad organizativa</b>	<b>Flexibilidad y digitalización como herramientas clave</b>	
La flexibilidad horaria y el teletrabajo son medidas necesarias, pero deben adaptarse a las realidades de cada puesto y sector.	Las empresas deben ir más allá de las leyes establecidas, buscando soluciones innovadoras para casos específicos.	
<b>Entrevistado/a 11</b>	<b>Entrevistado/a 14</b>	
"La flexibilidad horaria y la digitalización son esenciales para avanzar en conciliación."	"Las empresas deben ser proactivas y no limitarse a cumplir la normativa; es cuestión de anticiparse."	

Finalmente, se incluyen algunas respuestas minoritarias que, aunque menos representativas, resultan relevantes por los matices y perspectivas complementarias que introducen:

Figura 25. Otras ideas sobre retos para la conciliación



Por último, se exploró el papel de la administración pública en el impulso y apoyo de las medidas. Se preguntó a las personas entrevistadas, como perciben la actuación pública en este ámbito y qué expectativas tienen respecto a su contribución para facilitar la conciliación.

Figura 26. Papel de la administración pública

# ¿Cuál es el papel de la administración pública para la conciliación?



A continuación, se presentan las respuestas más frecuentes identificadas en sus intervenciones.

Figura 27. Respuestas más frecuentes sobre el papel de la administración pública

<b>“</b>	<b>La administración pública como legisladora clave</b>	<b>Necesidad de recursos económicos y ayudas</b>	<b>Falta de coordinación y adaptación en las medidas actuales</b>
	Se reconoce que la administración pública desempeña un papel fundamental como legisladora, estableciendo marcos normativos que promuevan la conciliación tanto en el ámbito público como privado.	Es fundamental que la administración dote de recursos económicos para apoyar a las empresas y trabajadores en la implementación de medidas de conciliación.	Se percibe que las ayudas existentes no siempre son suficientes ni están diseñadas para adaptarse a las necesidades específicas de diferentes sectores y niveles socioeconómicos
<b>Entrevistado/a 5</b>	"El papel de la administración es clave porque es legisladora, y puede marcar el camino con leyes equilibradas y ecuánimes."	<b>Entrevistado/a 11</b>	<b>Entrevistado/a 10</b>
		"Subvenciones a empresas pequeñas o contratos bonificados son esenciales para hacer viable la conciliación."	"Es necesario ajustar las medidas a las realidades de cada sector y no generalizarlas."
<b>“</b>	<b>La administración pública como ejemplo</b>	<b>Papel pedagógico y generador de cultura</b>	
	Se considera que las instituciones públicas tienen una responsabilidad ejemplarizante, mostrando cómo integrar medidas de conciliación de manera efectiva y equilibrada.	La administración debería desempeñar un rol activo en la educación y concienciación cultural sobre la importancia de la conciliación y corresponsabilidad.	
<b>Entrevistado/a 3</b>	"Dar el ejemplo es clave para que otras empresas puedan seguir el modelo."	<b>Entrevistado/a 5</b>	
		"La administración también tiene un papel pedagógico al promover valores de cuidado y corresponsabilidad desde la infancia."	

Finalmente, se incluyen algunas respuestas minoritarias que, aunque menos representativas, resultan relevantes por los matices y perspectivas complementarias que introducen:

*Figura 28. Otras ideas sobre el papel de la administración pública*



“

#### **Críticas al modelo de conciliación en el sector público**

Algunos señalan que la flexibilidad en la administración pública puede dar una percepción de menor productividad y servir de mal ejemplo para el sector privado

**Entrevistado/a 8**

"La administración pública no asegura la productividad, y puede dar una idea equivocada de que es viable en todos los contextos."

#### **Gestión compleja de medidas por parte de la administración**

La burocracia y falta de profesionalización son barreras percibidas en la implementación de políticas efectivas

**Entrevistado/a 13**

"Los tiempos de respuesta en la administración pública deben mejorar para dar ejemplo."

#### **Reclamación de mayor integración entre medidas públicas y privadas**

Se señala la necesidad de crear un sistema en el que las políticas públicas se alineen más estrechamente con las realidades empresariales

**Entrevistado/a 8**

"Es necesario que lo que se hace en la administración pública sea también posible en el sector privado, con apoyo económico."

## **6. CONCLUSIONES**

Los resultados de este estudio permiten aportar un mapeo actualizado de la situación de la conciliación en las empresas de la CAE, tanto desde una perspectiva estructural (medidas disponibles, cultura organizativa y flexibilidad de los puestos de trabajo), como desde la vivencia subjetiva de las personas trabajadoras. A través del análisis cuantitativo y cualitativo, se identifican avances importantes, pero también persistencias y barreras que

deben ser abordadas de forma decidida para lograr un modelo más corresponsable, inclusivo y eficaz.

El estudio confirma que **la conciliación no puede abordarse como una cuestión individual ni como una concesión puntual**. Las voces recogidas en el análisis cualitativo son claras: se trata de un derecho que debe estar garantizado, adaptado a las realidades diversas de la vida laboral y familiar. **Las medidas deben estar disponibles, sí, pero también ser accesibles, conocidas y libres de estigmas**. Tal como señala una de las personas entrevistadas: "La conciliación es un derecho incuestionable que debe ser reconocido y aplicado por las empresas". Otra persona participante indica: "Tú tienes que tomar decisiones de qué quieres primar en cada uno de los momentos", reflejando así la tensión entre decisiones individuales y responsabilidades estructurales.

El análisis del uso y disponibilidad de las medidas de conciliación revela un **desajuste entre las medidas de conciliación más valoradas por el personal y aquellas que realmente están disponibles en la empresa**. Aunque se ofrecen ampliamente opciones como el teletrabajo, el horario flexible o el permiso para abandonar el lugar trabajo, sin embargo únicamente el horario laboral flexible se percibe entre las más necesarias. En los otros dos casos, se identifica un gap importante entre la disponibilidad y la necesidad percibida, que puede sugerir un **desajuste entre los esfuerzos realizados a favor de la conciliación y el impacto de dichos esfuerzos**. Por otro lado, se identifican medidas en las que parecería necesario realizar un esfuerzo mayor, destacando sobre todas ellas el trabajo a tiempo parcial, pero también el suministro de información sobre guarderías y la existencia de guarderías en el centro de trabajo. El análisis cualitativo refuerza esta lectura: **muchas personas trabajadoras no utilizan las medidas disponibles por desconocimiento, por no ajustarse a su necesidad personal o por temor a represalias**. Una persona destaca que "las empresas no las conceden porque tampoco saben que eso existe legalmente" (Entrevistado/a 3), subrayando el problema de la falta de conocimiento y comunicación.

En términos generales, se observa que las empresas parecen haber apostado por medidas de conciliación menos costosas y más generalizables (teletrabajo, horarios flexibles). Sin embargo, otras **medidas más estructurales o vinculadas a cuidados infantiles tienen muy poca implantación**, lo que puede suponer una barrera, especialmente para quienes tienen hijos/as pequeños/as. Este análisis pone de relieve la necesidad de **alinear la política de conciliación con las prioridades reales de la plantilla, para avanzar hacia una organización más eficiente**.

#### **Recomendaciones en relación a las medidas de conciliación:**

- **Considerar medidas como el trabajo a tiempo parcial**, que tiene una sorprendente brecha significativa entre necesidad y disponibilidad, garantizando al mismo tiempo una revisión salarial que evite que la reducción de horas laborales se traduzca en dificultades económicas para las familias.

- **Revisar la utilidad real de las medidas más disponibles pero poco valoradas**, como el permiso para salir del trabajo o el teletrabajo, para entender si están siendo bien implementadas o simplemente no son relevantes para la mayoría.
- **Mejorar la comunicación interna** sobre las medidas existentes que podrían estar infrautilizadas o poco conocidas.
- **Mantener y consolidar las medidas de conciliación más extendidas**, como el teletrabajo, el horario flexible y el permiso para abandonar el lugar de trabajo, asegurando su calidad y accesibilidad para todo el personal.
- **Explorar la viabilidad de implementar medidas de conciliación más estructurales**, especialmente aquellas vinculadas al cuidado infantil (como guarderías, subsidios o información sobre recursos disponibles), para responder a las necesidades de quienes tienen responsabilidades familiares.
- **Revisar las medidas de disponibilidad media** (asesoramiento profesional o semana comprimida) e impulsar su mejora o ampliación, especialmente si se detecta una demanda no cubierta por parte del equipo.

En relación a las resistencias a la cultura de conciliación, se observa que la **cultura organizativa en materia de conciliación es aún insuficiente**: con una media de 3,40 sobre 7 en el conjunto de indicadores negativos de la cultura de conciliación, la conciliación no está integrada plenamente en la cultura de las organizaciones de la CAE analizadas. Además, se observa un bajo apoyo a la utilización de medidas de conciliación, lo que refleja juicios sociales persistentes y falta de normalización de la corresponsabilidad.

El análisis cualitativo confirma esta tendencia, de forma que la integración de los testimonios sobre barreras a la conciliación revela también una tensión estructural entre los discursos de flexibilidad y las prácticas organizativas reales. La cultura del “estar por estar” pierde fuerza, mostrando una evolución hacia expectativas de disponibilidad más razonables. Sin embargo, **aunque existen medidas formales como el teletrabajo o la reducción de jornada, consistente con estudios similares (María Belén Fernandez, 2021)**, los relatos muestran que su aplicación está condicionada por una cultura laboral que sigue valorando la presencia física como sinónimo de compromiso. Pese a los aprendizajes de la pandemia, muchas organizaciones han vuelto a modelos presenciales, manteniendo el “presencialismo” como norma dominante.

Además, se muestra con fuerza la “cultura de la disponibilidad”, que en algunos casos sustituye a la presencialidad como forma de control. Esta expectativa de estar siempre conectada/o, especialmente en contextos de teletrabajo, puede generar **nuevas formas de presión que dificultan la conciliación, especialmente cuando no existen límites claros entre el tiempo laboral y personal**. Esto se alinea con los testimonios que denuncian el miedo a represalias, la falta de apoyo institucional y la desigualdad de género en el acceso a medidas de conciliación. Una persona entrevistada señala: “Se retrae a la hora de pedir conciliación por lo que supuestamente pueda pasar, como no recibir un ascenso”.

Aun cuando la pandemia introdujo cambios temporales, muchas organizaciones han retomado modelos rígidos, manteniendo la creencia de que la productividad depende de la presencia física. Tal como indica un testimonio: "El presencialismo sigue siendo una práctica dominante". Además, otra voz crítica destaca: "El presencialismo persiste porque muchos jefes no saben liderar sin ver a sus equipos físicamente". Emergen por lo tanto **nuevas formas de presión**: "**Quizás la cultura de la disponibilidad sea peor que la presencialidad**". Es decir, aunque se ha flexibilizado el lugar de trabajo, ha aumentado la expectativa de estar constantemente disponibles, lo que sustituye una presión por otra. Este fenómeno, especialmente en sectores con alta carga presencial, exige repensar el vínculo entre tiempo, lugar y desempeño laboral.

En conjunto, tanto el análisis cuantitativo como el cualitativo evidencia que las **barreras a la conciliación no son solo normativas o económicas, sino profundamente culturales**. La persistencia de modelos de trabajo rígidos, ya sea a través de la presencialidad o de la disponibilidad constante, limita la efectividad de las medidas existentes y refuerza desigualdades estructurales. Para avanzar hacia una conciliación real, es necesario transformar no solo las políticas, sino también los valores y prácticas que definen la cultura organizacional.

A pesar de esto, frente a los discursos que entienden la conciliación como un coste, **emergen también perspectivas que la valoran como una oportunidad**. Algunas empresas comienzan a ver las políticas de **conciliación como una herramienta de atracción y retención del talento**: "Dar medidas de conciliación hace más atractivo el puesto de trabajo". Esta visión está particularmente extendida entre generaciones más jóvenes, que priorizan estos aspectos: "Es imprescindible dar lo que ofrecen otras empresas internacionales para competir por talento". Voces optimistas señalan también que se han producido avances: "Se ha avanzado bastante, pero aún falta mucho por hacer".

Aunque todavía existen consecuencias negativas por conciliar (como el freno en la carrera profesional) en la CAE se está ya abriendo la puerta progresivamente a una **mayor aceptación del equilibrio vida-trabajo**. Algo positivo es también la percepción de que existe cierto margen de **flexibilidad individualizada**: según indican las personas encuestadas, sus empresas muestran cierta capacidad de adaptar medidas de conciliación a cada personal: "Es necesario que haya medidas generalistas para toda la plantilla y protocolos para gestionar casos habituales y excepcionales"

Tomando todo esto en cuenta, se plantean las siguientes recomendaciones:

#### **Recomendaciones en relación a la cultura de conciliación:**

- **Normalizar la conciliación en la cultura corporativa:** incluirla en los valores, evaluaciones de desempeño y formación interna para reducir estigmas.
- **Visibilizar referentes positivos:** mostrar ejemplos reales de hombres y mujeres que hacen uso de medidas de conciliación sin penalizaciones en la organización.
- **Revisar políticas y criterios de promoción:** asegurar que las personas que concilian no sean percibidas como menos comprometidas o excluidas de procesos clave.

- **Fomentar la corresponsabilidad:** incentivar activamente el uso de permisos parentales y otras medidas de conciliación por parte de todas las personas, mujeres y hombres, integrado con los planes de igualdad.
- Revisar la cultura de la disponibilidad, estableciendo **medidas y políticas de desconexión digital** que respeten los tiempos fuera del trabajo.
- **Flexibilidad real, no simbólica:** personalizar medidas según necesidades, especialmente en situaciones familiares cambiantes, estableciendo protocolos para gestionar la excepcionalidad.

Otro de los aspectos clave analizados ha sido el **modo en que se organizan temporal y espacialmente los puestos de trabajo**, es decir, en qué medida requieren presencialidad y permiten flexibilidad horaria. Los resultados evidencian que gran parte de las personas trabajadoras desempeñan su actividad en entornos que exigen una elevada presencia física y que ofrecen escasa flexibilidad horaria. **Más del 65 % de las personas participantes considera que su puesto requiere una presencia constante, y aproximadamente el 60 % afirma no tener posibilidad de adaptar su horario.** Esta rigidez organizativa se da de forma generalizada, sin diferencias significativas entre sectores, tipos de empresa o perfiles personales, lo que pone de manifiesto una **estructura laboral aún muy centrada en el control del tiempo y el espacio**.

Estas limitaciones operan como una barrera de fondo que condiciona la efectividad de otras medidas de conciliación. Cuando no existe autonomía para gestionar el tiempo de trabajo, resulta mucho más difícil hacer uso de permisos, reorganizar horarios o ejercer responsabilidades de cuidado.

#### **Recomendaciones en relación a flexibilidad horaria y presencialidad:**

- **Revisar los modelos organizativos desde un enfoque inclusivo** para identificar tareas susceptibles de realizarse de forma remota o con mayor autonomía temporal.
- **Fomentar modelos de trabajo orientados a resultados**, que no premien la presencia física, sino el cumplimiento de objetivos.
- **Establecer esquemas reales de flexibilidad horaria**, como entradas/salidas escalonadas, jornada intensiva o mecanismos de adaptación temporal.
- **Formar a mandos intermedios en liderazgo flexible**, para garantizar una implementación justa y efectiva de las medidas.
- Desarrollar diagnósticos participativos en las organizaciones, recogiendo **necesidades y propuestas concretas de la plantilla** en materia de tiempo, espacio y cuidado.
- Capacitar en el **liderazgo y gestión de equipos virtuales**.

Por otra parte, se ha profundizado también en la **experiencia subjetiva de conciliación vivida por las personas trabajadoras**. Los datos muestran que, de forma general, la satisfacción se sitúa en un nivel moderado (media de 4,46 sobre 7), pero con diferencias relevantes. Las personas que trabajan en el sector público y en organizaciones muy pequeñas o muy grandes reportan mayor satisfacción, lo que sugiere que tanto la estabilidad como la cercanía organizativa pueden favorecer el equilibrio entre vida personal y laboral.

También se constata que las personas con hijas/os o con personas dependientes a su cargo tienen menores niveles de satisfacción, lo que refleja una sobrecarga que no siempre es acompañada de medidas adecuadas. Esta desigualdad se acentúa cuando se observa que las mujeres siguen asumiendo, de forma sistemática, una mayor proporción del tiempo de cuidado infantil, tanto respecto a otras personas cuidadoras como frente a otras actividades personales (OECD, 2024). Además, la posibilidad de dedicar más tiempo al cuidado está relacionada positivamente con la flexibilidad espacial del puesto de trabajo, reforzando la necesidad de entornos laborales adaptables.

### **Recomendaciones en relación a la experiencia de conciliación de la persona trabajadora:**

- **Diseñar planes individualizados de conciliación** que contemplen las circunstancias específicas de cada persona trabajadora, especialmente de quienes cuidan..
- Visibilizar **casos de éxito** internos donde se haya conciliado sin perjuicio profesional, para romper estigmas y fomentar su uso.
- Incluir **indicadores de conciliación en las evaluaciones** periódicas de clima laboral, bienestar y desempeño organizativo.
- Integrar la **perspectiva del cuidado en el diseño y evaluación de políticas**, reconociendo su valor social y su impacto en la calidad de vida laboral.

### **Otras recomendaciones para las organizaciones:**

- **Reforzar políticas de conciliación en el sector privado y mixto:** Aumentar la flexibilidad, accesibilidad y legitimidad de las medidas de conciliación en estos sectores podría mejorar la satisfacción de las personas trabajadoras y su bienestar general.
- **Aprender del sector público:** Identificar qué prácticas o condiciones del sector público están facilitando una mejor experiencia de conciliación (por ejemplo, horarios, permisos, cultura organizacional) y adaptarlas según el contexto.
- **Evaluar el impacto integral de la conciliación:** Reconocer que la conciliación no solo influye en la calidad de vida y el bienestar, sino que también puede tener efectos sobre la actitud y lealtad hacia la propia organización y por tanto debería ser una prioridad estratégica.

### **Otras recomendaciones para las Administraciones Públicas:**

Para la Administración Pública, podrían plantearse algunas recomendaciones más específicas derivadas de los resultados obtenidos, tales como las siguientes:

- **Legislación más protectora y eficaz:** Promover políticas que refuerzen el derecho a la conciliación y sancionen prácticas discriminatorias indirectas.
- **Incentivos fiscales y subvenciones:** Para aquellas empresas que implementen medidas reales y evaluables de conciliación y corresponsabilidad.
- **Evaluación de efectividad de planes de igualdad y de impacto:** Promover y exigir mediciones de calidad de las políticas de conciliación implementadas en las empresas

con subvenciones públicas para asegurar que los cambios implementados tengan los efectos esperados, e incluir indicadores específicos de conciliación en las auditorías laborales y de igualdad.

En resumen, el presente estudio evidencia avances significativos hacia una cultura de conciliación más sensible y adaptada a las necesidades de las personas trabajadoras. Sin embargo, persisten importantes desafíos estructurales y culturales que limitan su implementación efectiva. A pesar de los cambios normativos y de ciertas transformaciones organizativas, aún es necesario que las instituciones públicas sigan profundizando en la corresponsabilidad, superar resistencias internas y garantizar que las medidas de conciliación sean accesibles, equitativas y sostenibles para todas las personas (Pizarro & Gartzia, 2024).

Para avanzar de forma sólida, es fundamental no solo seguir profundizando en la corresponsabilidad y la equidad, sino también abrirnos al aprendizaje de **experiencias exitosas fuera de nuestro territorio**. **Mirar hacia otros contextos y compartir nuestras propias prácticas puede posicionarnos como referente** y enriquecer mutuamente las estrategias de conciliación.

Además, resulta clave **incorporar mecanismos de evaluación rigurosos**. Financiar planes de conciliación sin saber si realmente están funcionando supone un uso ineficiente de los recursos públicos y limita el impacto transformador de estas políticas (Jacob, 2024; Bundi & Trein, 2022). Evaluar, medir y ajustar es imprescindible para garantizar que las medidas implementadas no solo existen sobre el papel, sino que generan cambios reales y sostenibles en la vida de las personas.

## 7. REFERENCIAS

Bundi, P., & Trein, P. (2022). Evaluation use and learning in public policy. *Policy Sciences*, 55, 283 - 309.

Fernandez Collados, M. B. (2021, enero-marzo). El teletrabajo en España antes, durante y después del confinamiento domiciliario. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 9(1), 376-409. [https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde\\_adapt/article/view/957](https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/957)

Gartzia, L., Sánchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Leiva, D. (2018). Male leaders with paternity leaves: effects of work norms on effectiveness evaluations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(6), 793-808.

Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., and Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: a study across seven cultures. *Journal of Vocational Behaviour*. 85, 361–373

Jacob, S. (2024). Navigating the challenges of policy evaluation. *Canadian Public Administration*.

Jensen, P. (2020). Experiments and evaluation of public policies: Methods, implementation, and challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 79, 259-268.

OECD (2024). *Time Use Statistics Database*. Recuperado de: [https://data-explorer.oecd.org/vis?df\[ds\]=DisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD\\_TIME\\_USE%40DF\\_TIME\\_USE&df\[ag\]=OECD.WISE.INE&dq=..F%2BM%2B\\_T&to\[TIME\]=false&vw=tb](https://data-explorer.oecd.org/vis?df[ds]=DisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_TIME_USE%40DF_TIME_USE&df[ag]=OECD.WISE.INE&dq=..F%2BM%2B_T&to[TIME]=false&vw=tb)

Perkins, M., & Roe, J. (2024). The use of Generative AI in qualitative analysis: Inductive thematic analysis with ChatGPT. *Journal of Applied Learning and Teaching*, 7(1).

Pizarro, J., & Gartzia, L. (2024). Paternity leave: A systematic review and directions for research. *Human Resource Management Review*, 34(1), 101001.

Susanto P, Hoque ME, Jannat T, Emely B, Zona MA and Islam MA (2022) Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontiers in Psychology*.

van Engen, M., & Gartzia, L. (2024). Leadership, social support, and work-life balance of employees. In *Maintaining a Sustainable Work-Life Balance* (pp. 69-78). Edward Elgar Publishing.

IESE Business School. IFREI: IESE *Family Responsible Employer Index*. Disponible en: [ifrei.iese.edu/](http://ifrei.iese.edu/)

## ANEXOS

## **ANEXO 1: GUIÓN ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

### **Entrevista semiestructurada CONCILIA**

En el marco de una colaboración con el Departamentos de Familias e Infancia del Gobierno Vasco, estamos haciendo una investigación sobre la conciliación en las personas trabajadoras del País Vasco, que incluye una parte cuantitativa y una cualitativa.

Esta entrevista es anónima y lo que se busca son patrones generales.

1. Conciliación, una palabra que escuchamos muy a menudo. pero, ¿qué significa exactamente?
  1. ¿En qué crees que piensan las empresas, en conciliar vida personal o familiar?
  2. El Eustat revela que una de cada cuatro personas ocupadas encuentra mucha dificultad para conciliar vida laboral y familiar en Euskadi (conflicto). ¿Qué está fallando?
    1. ¿Roles de género?
    2. ¿Modelo económico?
    3. ¿Corresponsabilidad empresa-sociedad?
    4. ¿Estabilidad/precariedad del empleo?
  3. ¿Cómo ven las empresas la conciliación?
    1. ¿Se percibe como una cuestión reñida con la productividad /un problema?
    4. Algunos datos apuntan que a pesar de tener disponibles medidas de conciliación algunas personas en algunas empresas no las solicitan. ¿Qué crees que puede haber detrás de esto?
      1. ¿La cultura?
      2. ¿La persona que te supervisa?
      3. ¿Desconocimiento?
      4. ¿Los roles de género? ¿Crees que está más aceptado solicitar conciliación por parte de las mujeres trabajadoras?

En los últimos años, con la pandemia y los cambios en la legislación, los titulares de la prensa nos han informado de debates que siempre han estado presentes y que ahora han cobrado importancia.

5. ¿Crees que ha cambiado algo en la cultura de la presencialidad que tantas trabas pone a la conciliación?
  1. ¿Es la jornada laboral más corta un avance en este sentido? ¿Es la jornada laboral intensiva o la jornada laboral de 4 días una solución?
  2. ¿Qué otras medidas deberían tomar las empresas?
  3. Respecto a la flexibilidad de la jornada ¿Crees que se debe adaptar a cada persona/puesto?
  4. ¿Qué dificultades perciben las empresas para gestionar estas medidas personalizadas?
6. Hay trabajos en los que la presencialidad es obligatoria. En estos casos, ¿qué recomendarías a las organizaciones para fomentar la conciliación?
7. ¿Qué retos tienen por delante las organizaciones en el ámbito de la conciliación?
  1. En concreto ¿Cómo pueden las empresas ser corresponsables?
  2. Y en el mismo sentido, ¿cómo puede ayudar la Administración Pública en su consecución?