

VNIVERSITAT  VALÈNCIA

Facultat d'Economia

Departament de Direcció d'Empreses "Juan José Renau Piqueras"



**ANÁLISIS DEL GRADO DE IMPLANTACIÓN DE LA CONCILIACIÓN
DE LA VIDA FAMILIAR, PERSONAL Y PROFESIONAL EN LA
EMPRESA ESPAÑOLA: ANTECEDENTES Y RESULTADOS**

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Consolación Adame Sánchez

Dirigida por:

Dra. Clara Martínez Fuentes

Dr. Tomás F. González Cruz

Valencia, 2016

**ANÁLISIS DEL GRADO DE IMPLANTACIÓN DE LA
CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR, PERSONAL Y
PROFESIONAL EN LA EMPRESA ESPAÑOLA:
ANTECEDENTES Y RESULTADOS.**

A Irene y Pepo,

AGRADECIMIENTOS.

Me he imaginado muchas veces como sería este momento, pensando cómo me sentiría: emocionada, aliviada, cansada, nostálgica, orgullosa o lo que, en realidad está siendo, una combinación de todos ellos.

Realizar una Tesis Doctoral es comenzar un largo viaje, donde descubres que tu resistencia a la frustración y tu capacidad de esfuerzo es mayor de lo que siempre has creído. Es un camino solitario, pues sólo tú puedes hacerlo (nadie puede andarlo por tí) pero que no haces solo ya que en todos los pasos que das recibes el cariño y el aliento de todos los que te aprecian. Y llegado este momento, deseas no olvidarte de nadie, pues sería imperdonable, pero tampoco puedes extenderte *ad infinitum*.

En primer lugar, agradezco toda la atención y paciencia infinita que me han brindado mis directores Tomás González y Clara Martínez, no pude elegirlos mejor y además esta Tesis sólo ha hecho que nuestra amistad se consolide y eso siempre es bueno. Gracias a todos vuestros consejos, vuestra sabiduría y buen hacer que me ha conducido hasta donde estamos hoy. A Domingo Ribeiro, que confió en mi valía y que me encaminó a hacer la Tesis tal como se presenta en este momento.

En segundo lugar, hay tres personas que no puedo dejar de nombrar pues han sido mi gran apoyo, me han animado en los momentos difíciles, me ha levantado si he creído desfallecer y siempre han estado cuando las he necesitado. Esas personas son M^a José Miquel, Mar Benavides y Maribel García. M^a José sin ti y tu gran inteligencia no hubiera podido finalizar este trabajo. Además hemos compartido mucho, pues he tenido la suerte de aprender de ti al compartir la autoría de alguno de los trabajos aquí presentados. Mar, mi leonesa favorita, sólo tú sabes las interminables conversaciones que has tenido que aguantarme contándote esto o lo otro sobre la Tesis, sobre mis dudas, sobre mis cuitas. De todas formas, te aseguro que tengo más temas para seguir conversando y vas a tener que

seguir aguantando. Y tú, mi querida Maribel, tienes mucho mérito, pues no eres de la profesión y aguantarme debe haber sido un suplicio y, sin embargo, ahí estabas escuchando y aconsejándome y sobre todo prestándome tu amistad, que no es poco.

No quiero olvidarme de mi otra coautora, Eva Caplliure. Eva siempre has estado, desde que nos conocimos, te debo mucho y quiero que sepas que siempre te estaré agradecida y orgullosa de ser tu amiga y colega. Ni puedo olvidarme de Lola Garzón que me ha ayudado con la maquetación. Gracias a ti esta Tesis es más bonita.

A Toñi Mohedano, Isidre March, Sonia Cruz, Angela Cobos, Begoña LLoria que siempre han estado atentos a mis progresos y siempre me han animado a seguir. A David Candel, mi fisioterapeuta, él sabe no sólo el precio mental sino también físico que ha supuesto para mi esta Tesis Doctoral.

A mi familia, padres, hermanas y sobrinas por vuestro apoyo. Maika y Rebeca gracias por vuestro cariño.

Por último, pero por ello, los más importantes: mi marido y mi hija. A vosotros dedico esta Tesis Doctoral porque a vosotros es a quien os he robado el tiempo para hacerla. A Pepo, mi compañero de vida, por creer en mí más que yo misma y a Irene, que es lo que más quiero en este mundo, porque en el tiempo que he estado haciendo esta Tesis Doctoral, nunca te has quejado y casi sin darme cuenta, te has convertido en una mujer maravillosa y con un brillante futuro. Esta Tesis es vuestra.

RESUMEN.

La presente Tesis Doctoral tiene como objetivos generales, por una parte, indagar y profundizar en el conocimiento acerca de los antecedentes que explican el grado de implantación y uso de las políticas de conciliación VFPP en las pymes españolas, y por otra, establecer los resultados que se derivan de su aplicación. Se trata de un tema de creciente interés para la Academia y objeto de recientes investigaciones en el ámbito particular de la comunidad académica española.

En esta investigación se ha estudiado el papel que cumple, bien como barrera, bien como facilitador, la actitud de los directivos ante la implantación y uso de este tipo de políticas; la influencia positiva o negativa de la presencia de mujeres en las empresas y especialmente, en los órganos de dirección de las mismas y por último se ha planteado la existencia de relaciones entre resultados percibidos por los directivos como producto de la conciliación de la vida familiar, personal y profesional y su utilización por las organizaciones.

Se han utilizado diversas técnicas estadísticas ya que, todos los análisis realizados son de carácter cuantitativo. El criterio que se ha seguido para aplicar una técnica u otra, es que las mismas sean las más idóneas para tratar los datos que poseemos y que permitan un mayor poder explicativo del hecho a investigar. Podemos destacar entre las utilizadas la metodología denominada Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) basada en los conjuntos difusos.

Entre las conclusiones teóricas y prácticas que se han extraído cabe destacar las siguientes: como contribuciones teórica, la primera que el tamaño no es una variable tan importante para la implantación de la conciliación de la vida familiar, personal y profesional, aunque es verdad que puede coartar algunas iniciativas; que la estructura de propiedad

tampoco es determinante para la implantación de políticas de conciliación. La segunda conclusión a nivel teórico es que el género no supone tampoco una variable fundamental para la aparición de la conciliación en las organizaciones, aunque si en las organizaciones no hay mujeres será mucho más complicado que se adopten políticas de conciliación de la vida familiar, personal y profesional.

Como conclusiones desde el punto de vista de la práctica empresarial se ha establecido que para que se adopte y se utilice la conciliación de la vida familiar, personal y profesional en las empresas se requiere de la existencia de una cultura organizativa proclive a la conciliación. La segunda conclusión especialmente importante desde el punto de vista práctico es que la actitud de los directivos puede favorecer o hacer peligrar la utilización de políticas de conciliación; y por último que, para que las empresas se planteen poner en marcha programas de conciliación de la vida familiar, personal y profesional tienen que ver claramente que hay una relación entre estos programas y mejoras en los resultados empresariales.

ÍNDICE GENERAL.

Agradecimientos	7
Resumen	9
Índice general	11
Índice de tablas	13
Índice de gráficos	15
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	17
1.1.- Introducción .	19
1.2.- Justificación	21
1.3.- Estructura y contenido	25
CAPÍTULO II: DISEÑO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	29
2.1.- Objetivos	31
2.2.- Cuestiones a investigar	32
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	39
3.1.- Introducción	42
3.2.- Diseño de la investigación: el enfoque descriptivo	43
3.2.1.- Selección de la muestra: elemento muestral y unidad muestral	44
3.2.2.- Diseño de la herramienta de recogida de información: el	46
3.3.- Principales técnicas estadísticas utilizadas	50
3.4.- Caracterización de la muestra	55
3.4.1.-Estructura de propiedad de las empresas familiares	55
3.4.2.- Distribución por sectores de actividad	56
3.4.3.- Distribución por tamaño	57
3.4.4.-Grado de internacionalización de las empresas	58
CAPÍTULO IV: ESTADO DEL ARTE	61
4.1.- Análisis bibliométrico	64
CAPÍTULO V: PUBLICACIONES EN REVISTAS CIENTÍFICAS	79
5.1.- ARTÍCULO 1: Are Spanish SMÉs good places to work? (2012).	81
5.2.- ARTÍCULO 2: Work-life balance and firms: A matter of women? (2016)	105
5.3.- ARTÍCULO 3: Do firms implement work–life balance policies to benefit their workers or themselves?	111
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	117
6.1.- Conclusiones generales	120
6.2.- Conclusiones particulares extraídas de los artículos	123
6.3.- Limitaciones y futuras líneas de investigación	134
CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA	137
ANEXOS	159
Anexo I: Cuestionario empleado en los 3 artículos que componen la Tesis Doctoral	161

ÍNDICE DE TABLAS.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	17
Tabla 1.1.- Tipos de conflicto entre los diferentes roles de una persona	20
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	39
Tabla 3.1.- Estructura del cuestionario	49
Tabla 3.2.- Ficha técnica del estudio	50
CAPÍTULO IV: ESTADO DEL ARTE	61
Tabla 4.1.- Revisitas con mayor número de publicaciones sobre Work-Life Balance, con número de artículos y factor de impacto	67
Tabla 4.2.- Artículos más citados sobre Work-Life Balance	68
Tabla 4.3.- Artículos más citados sobre Work-Life Balance y Manager's Attitudes	71
Tabla 4.4.- Artículos más citados sobre Work-Life Balance y gender or women	74
Tabla 4.5.- Artículos más citados sobre Work-Life Balance y organizational performance	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	39
Gráfico 3.1.- Porcentajes de empresas según estructura de propiedad	55
Gráfico 3.2.- Empresas familiares: % propiedad perteneciente a la familia	56
Gráfico 3.3.- Porcentaje de empresas según sectores	57
Gráfico 3.4.- Número de empleados	58
Gráfico 3.5.- Mercados en los que operan las empresas	59
CAPÍTULO IV: ESTADO DEL ARTE	61
Gráfico 4.1.- N° de publicaciones anuales sobre Work-Life Balance (Período 1997-2016)	65
Gráfico 4.2.- N° de citas anuales sobre Work-life balance (Período 1997-2016)	66
Gráfico 4.3.- N° de publicaciones anuales sobre Work-Life Balance y manager's attitudes (Período 1997-2016)	70
Gráfico 4.4.- N° de citas anuales sobre Work-Life Balance y Manager's attitudes (Período 1997-2016)	70
Gráfico 4.5.- N° de publicaciones anuales sobre Work-Life Balance y gender or women (Período 1997-2016)	72
Gráfico 4.6.- N° de citas anuales sobre Work-Life Balance y gender or women (Período 1997-2016)	73
Gráfico 4.7.- N° de publicaciones anuales sobre Work-Life Balance y organizational performance (Período 1997-2016)	75
Gráfico 4.8.- N° de citas anuales sobre Work-Life Balance y organizational performance (Período 1997-2016)	76
CAPÍTULO V: PUBLICACIONES EN REVISTAS CIENTÍFICAS	79
Gráfico 5.1.- Informe de Science Direct	105

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.

1.1.INTRODUCCIÓN.

Las empresas actuales se enfrentan continuamente a cambios en su entorno que requieren de nuevos ajustes y cambios internos de carácter estratégico. Al analizar el entorno socio-cultural no podemos obviar una serie de transformaciones que han afectado y afectan a la sociedad y por ende, al equipo humano de cualquier organización.

Especialmente relevantes son los cambios que ha experimentado la composición de las familias, tales como el incremento en el número de mujeres trabajadoras, parejas de doble ingreso, madres trabajadoras con hijos a su cargo, hogares monoparentales, etc., ha generado la aparición de diversas necesidades en la fuerza de trabajo como, por ejemplo, de compaginar las responsabilidades familiares y personales de hombres y mujeres con su actividad laboral (Bond, et al., 1998; Gilbert et al., 1994).

En este sentido, varios trabajos han identificado que los cambios mencionados han contribuido a producir un desequilibrio entre el rol laboral y el rol personal de los trabajadores, denominado conflicto entre roles

(Greenhaus et al., 1985, Moen et al. 2008; Mitchelson, 2009) o falta de conciliación.

De acuerdo con Greenhaus y Beutell (1985) podemos encontrarnos con tres tipos de conflicto entre roles:

Tabla 1.1.- Tipos de conflicto entre los diferentes roles de una persona

Basado en el tiempo	El tiempo dedicado a una función impide dedicar tiempo a otra.
Basado en la tensión	Se da un alto nivel de tensión en el cumplimiento de uno de los roles y afecta al desempeño de otros.
Basado en el comportamiento	Hay incompatibilidad entre los comportamientos y el desempeño deseable en cada ámbito.

Fuente: Elaboración propia a partir de Greenhaus y Beutell (1985)

Este conflicto entre roles ejerce efectos negativos tanto sobre los trabajadores como sobre la empresa (Grandey et al, 1999). Así, desde el punto de vista del trabajador, un desequilibrio entre su rol laboral y su rol personal supone no poder asignar el tiempo necesario para poder satisfacer adecuadamente, o bien, sus responsabilidades laborales (cumplir con los objetivos, tiempo en la empresa, ascensos, incentivos, etc.), o bien, sus responsabilidades personales (cuidado de la familia, descanso, ocio, vida social, etc.) o bien, ambas. Adicionalmente, también puede suponer que el agotamiento o cansancio de desempeñar en uno de los ámbitos afecte al otro. Esta situación lleva a los individuos a sufrir distintos niveles de estrés, ansiedad e insatisfacción personal y familiar (Eby et al., 2005).

Por otro lado, la falta de conciliación de los trabajadores también puede tener consecuencias negativas para la empresa. En concreto, puede afectar al desempeño de la fuerza de trabajo, al deseo de abandono de los trabajadores y a la incapacidad para atraer y retener el talento, lo cual se reflejará en los resultados organizativos (Eby et al., 2005).

Con la finalidad de paliar estas consecuencias negativas sobre el trabajador y la empresa, las organizaciones ponen a disposición de los trabajadores diversas prácticas de conciliación con la finalidad de que puedan reequilibrar sus respectivos roles laboral y personal. Conciliar es aceptar que los trabajadores tienen derecho a un desarrollo pleno de las diferentes esferas públicas y privadas sin mermar su calidad de vida y la posibilidad de tener tiempo propio más allá del tiempo destinado al desarrollo de su profesión (Felstead et al., 2002; Carrasquer et al., 2005; Huges et al., 2007).

1.2 JUSTIFICACIÓN.

La presente tesis nace con la intención por una parte, de mejorar el conocimiento acerca de las prácticas conciliadoras que llevan a cabo las empresas españolas, especialmente aquellas que son de tamaño pequeño y mediano y, por otra, del deseo de dar respuestas sobre la conveniencia o no para las organizaciones de su utilización.

En este sentido, se considera que las organizaciones empresariales basan su éxito y mantenimiento en el mercado no exclusivamente en aspectos de índole económico sino también, en un conjunto de valores en los que apoya y fundamenta su actuación, por lo que se hace necesaria la gestión del comportamiento y las necesidades de los trabajadores para evitar el fracaso en la implementación de sus estrategias (Grueso, 2010).

Los tres artículos que se compendian en esta Tesis tratan de aspectos que hemos considerado poco estudiados en la literatura,

El primero de los artículos “Are Spanish SMEs good places to work?” trata por una parte, sobre la implantación y uso de políticas de Conciliación de la Vida Familiar, Personal y Profesional¹ en pequeñas y medianas empresas, y por otra, sobre la importancia que tiene la actitud de los directivos hacia la conciliación para que ésta se implemente de forma adecuada.

¹ A partir de ahora se utilizara el término con el acrónimo CVFPP
Tesis Doctoral Consolación Adame Sánchez

Con respecto a este último aspecto, la literatura tiende a converger en la idea de que las políticas formales de conciliación tienen menos impacto en las organizaciones que la existencia de una cultura de conciliación (Anderson et al., 2002; Behson, 2005). Pese a todo, la cultura organizativa que apoya la conciliación no ha sido abordada con el suficiente detalle en el ámbito investigador, más aún en el contexto de la pequeña y mediana empresa (pyme). En realidad, las medidas de conciliación de la vida familiar, profesional y personal así como las políticas formales de conciliación se han asociado, generalmente a las grandes empresas y multinacionales (Anderson et al., 2002; Behson, 2005).

Por otra parte, se ha constatado que el tamaño de la empresa es una variable fundamental para la implantación de políticas de conciliación, pero también se ha confirmado el uso cada vez más generalizado de estas prácticas en organizaciones empresariales de dimensiones más pequeñas. Por ello, entender la cultura organizativa que apoya la conciliación entre las pymes es fundamental, ya que es el tejido empresarial más numeroso y el que más contribuye a la economía y a la creación de puestos de trabajo (Barañano et al., 2005).

La escasez de recursos económicos es uno de los principales problemas al que se enfrenta la implantación de políticas formales de conciliación en las pymes, ya que se perciben estas acciones como una inversión que no genera beneficios a corto plazo.

Además, la aplicación de cualquier práctica de conciliación en las pymes se percibe y entiende desde la perspectiva de “un juego de suma cero”. Por ejemplo, el que un trabajador pueda atender mejor sus responsabilidades personales, supone que otro deba de incrementar sus responsabilidades laborales. Ante esta situación, es fácil entender el porqué, distintos académicos afirman que proporcionar “la cultura y el conocimiento necesario” servirá como facilitador para emprender este

tipo de prácticas (Thomas et al., 1995; Thompson et al., 1999; Allen, 2001; Fleetwood, 2007; Harrington et al., 2009).

Adicionalmente, hay que plantearse que, en la mayoría de las Pymes españolas la propiedad pertenece a una familia y que, este hecho puede suponer un comportamiento diferenciado y este fenómeno ha recibido poca atención en el ámbito investigador. Por eso, en un primer momento, se planteó realizar un estudio exploratorio respecto a la posibilidad de comportamientos y actitudes diferenciadas en cuanto a la propensión a incorporar políticas de conciliación VFPP que pudieran ser explicadas por la estructura de propiedad (empresas cuya propiedad se encuentra en manos de una familia versus empresas que no poseen esa característica).

Todas estas consideraciones nos convencieron de la necesidad del estudio planteado en el primer artículo.

El género es otra variable que hemos investigado en la presente Tesis, debido a que aparece repetidamente en los trabajos sobre CVFPP. Históricamente, la Conciliación de la Vida Familiar, Profesional y Personal se ha percibido como un tema de mujeres (Carnicer et al, 2004; Poelmans, 2001). Es más, aunque el número de mujeres universitarias en España y la presencia de personal femenino en la empresa ha aumentado sustancialmente en los últimos 25 años, se considera todavía que el cuidado de niños y dependientes o la realización y/o control de las labores domésticas es tarea propia de las mujeres en España (Cegarra-Leiva et al, 2012; Emslie et al, 2009).

Con el paso del tiempo, las presiones sobre las mujeres trabajadoras no han disminuido incluso podemos decir que permanecen constantes, con lo que el conflicto trabajo-familia sigue siendo muy potente y difícil de superar (Grady et al., 2008; Cross, 2010).

Algunos estudios proponen considerar a las mujeres en los puestos de dirección como factor determinante para la aparición de prácticas conciliadoras en la empresa (Baek et al, 2012; Blum et al. 1994; Ingram et al,

1995; Milliken et al 1998). Otros trabajos plantean que la presencia de personal femenino en la empresa, sea en la dirección o no, presiona positivamente para que la dirección de la empresa implante CVFPP (Shenshav et al, 1992; Wang et al, 2012; Pocock, 2003, Chinchilla et al, 2002, 2003, 2005, 2007).

Fruto de nuestro interés sobre este tema es el segundo de los artículos que componen la presente Tesis “ Work- Life Balance: A matter of women? , en el que se estudia las variables anteriormente apuntadas: importancia de la presencia de mujeres en la empresa, ya sea en la dirección de la misma o en cualquier otro nivel jerárquico en relación a la incorporación de políticas de CVFPP en las empresas.

Otro aspecto tratado en esta Tesis tienen que ver con la posibilidad de atribuir efectos positivos en la organización como consecuencia de la implantación de medidas de conciliación. En esta área no existen muchos trabajos debido, sobre todo, a la dificultad de poder señalar que unas determinadas acciones en conciliación conllevan de manera inequívoca mejoras en la performance de la empresa o en la salud de los trabajadores.

Los primeros estudios que se realizan para demostrar que las políticas de conciliación son predictoras de resultados se remontan al año 2000. Estos trabajos, realizan una distinción entre resultados personales y resultados organizativos. Los resultados personales pueden ser definidos como cambios de carácter físico y/o psicológico que ocurren en el individuo por la utilización de elementos de conciliación y que va a tener consecuencias positivas en su vida tanto personal como profesional, y por extensión, podrían ser causantes de mejora en el rendimiento del trabajador (Konrad et al., 2000).

Los resultados organizativos plantean que la utilización de políticas de recursos humanos que ayuden a mejorar y equilibrar los tiempos de ocio con los de trabajo van a provocar efectos positivos en los ratios económicos de la

empresa. (Arthur, 1994; Bloom et al., 2006; Dupre et al., 2007; Giardini et al., 2008).

Los aspectos señalados anteriormente han sido estudiados e investigados y fruto de este trabajo es la tercera publicación que compone esta Tesis y que lleva como título ."Do firms implement work-life balance policies to benefit their workers or themselves?".

La presente Tesis se organiza, por tanto, en formato de artículos de investigación que han sido publicados en revistas internacionales, articulando el estudio en torno al uso de políticas de conciliación en la empresa española y la existencia de impulsores, barreras y facilitadores para su implantación (*artículo 1*); la importancia de la presencia de mujeres en la empresa (*artículo 2*) y resultados asociados a la implantación y utilización de prácticas conciliadoras en la organizaciones empresariales (*artículo 3*).

En el siguiente apartado se explica la estructura que posee la Tesis y sus principales contenidos.

1.3. ESTRUCTURA Y CONTENIDO.

Como ya se ha comentado en el apartado anterior, esta Tesis se presenta en el formato de compendio de tres artículos que tratan sobre la Conciliación de la -Vida Familiar, Profesional y Personal en la empresa española. A continuación, se presenta su estructura compuesta por 6 capítulos.

En el Capítulo I, **Introducción**, se presenta el objeto de estudio, es decir, la Conciliación de la vida familiar, personal y profesional como herramienta utilizada por los departamentos de Recursos Humanos de las empresas en la implantación de sus estrategias de motivación.

Posteriormente, en el Capítulo II, **Diseño general de la investigación**, se fijan los objetivos generales y específicos incluidos en los tres artículos de la presente Tesis, así como las cuestiones a investigar que surgen de los mismos.

Estos objetivos son, por lo tanto las ideas motrices sobre los que versarán las publicaciones presentadas.

En el Capítulo III se expone la **Metodología** utilizada. Se presenta el diseño del cuestionario, la elección de la muestra y principales herramientas estadísticas aplicadas. También se incluye un análisis descriptivo de la muestra, con el que se presentan las empresas que la forman y sus principales características. Consideramos adecuado este análisis porque enriquece y mejora el entendimiento de los artículos que después son presentados en esta Tesis.

El capítulo IV presenta el **Estado del arte**. En este capítulo se realiza un análisis bibliométrico referido al concepto de Conciliación de la vida familiar, personal y profesional y sus relaciones con los otros tópicos desarrollados en la presente Tesis.

Para su realización se ha partido de la Web of Science (WoS) y el principal objetivo del mismo es mostrar la pertinencia e importancia del tema objeto de esta Tesis y para ello, se analiza la presencia y evolución en las publicaciones científicas del concepto de Conciliación de la Vida Familiar, Profesional y Personal.

En el Capítulo V se incluyen los **Artículos** incluyendo el índice de calidad e impacto de las revistas donde se encuentran publicados.

Artículo 1: “Are Spanish SMEs good places to work?” (2012) publicado en *Management Decision*, tiene un índice de impacto en JCR²-Social Science Edition de 3.787 (primer cuartil (Q1) del área de BUSINESS, en la que ocupa la posición 7 de 116 revistas, y primer cuartil (Q1) del área de MANAGEMENT, en la que ocupa la posición 13 de 174 revistas) y SJR³ de 0.869 (primer cuartil (Q1) del área de BUSINESS, MANAGEMENT AND ACCOUNTING en la que ocupa la posición 31 de 221 revistas).

Artículo 2: “Work-Life Balance and Firms: A matter of women?” (2016) publicado en *Journal of Business Research*, tiene un índice de impacto en JCR-Social Science Edition de 1.480⁴ (segundo cuartil (Q2) del área de BUSINESS, en la que ocupa la posición 54 de 115 revistas, y SJR de 1.183⁵ (primer cuartil (Q1) del área de BUSINESS, MANAGEMENT AND ACCOUNTING en la que ocupa la posición 69 de 333 revistas)

Artículo 3: “Do companies implement work-life balance policies for workers or for themselves?” pendiente de publicación en el *Journal of Business Research* (DOI10.1016/j.jbusres.2016.04.164), tiene un índice de impacto en JCR-Social Science Edition de 1.480⁶ (segundo cuartil (Q2) del área de BUSINESS, en la que

² Journal Citation Report

³ SCImago Journal-Country Rank

⁴ El índice de impacto que aparece reflejado corresponde al año 2014, puesto que a la fecha de presentación de la presente Tesis es el índice de impacto más reciente que se podía obtener en JCR-Social Science Edition.

⁵ El índice de impacto que aparece reflejado corresponde al año 2014, puesto que a la fecha de presentación de la presente Tesis es el índice de impacto más reciente que se podía obtener en SCImago Journal-Country Rank.

⁶ Ver nota al pie nº 4

ocupa la posición 54 de 115 revistas, y SJR de 1.183⁷ (primer cuartil (Q1) del área de BUSINESS, MANAGEMENT AND ACCOUTING en la que ocupa la posición 69 de 333 revistas).

En el Capítulo VI se recogen las principales **Conclusiones** interrelacionando los capítulos anteriores, señalándose las limitaciones de este trabajo, así como las futuras líneas de investigación que abren.

Para finalizar se incluyen las **Referencias bibliográficas** utilizadas.

⁷Ver pie de página nº5

CAPÍTULO II: DISEÑO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Como ya se ha expuesto en la Introducción, este capítulo tiene como objetivo mostrar las bases sobre las que se ha llevado a cabo la investigación.

A continuación, se muestran los objetivos generales y específicos incluidos en los tres artículos de la presente Tesis, así como las cuestiones a investigar que surgen de los mismos.

Estos objetivos son, por lo tanto las ideas motrices sobre los que versarán las publicaciones presentadas.

2.1. OBJETIVOS.

El objetivo general de la presente Tesis es incrementar el nivel de conocimiento sobre la implantación y el uso de políticas de conciliación de la vida familiar, personal y profesional en el ámbito de las empresas de pequeño y mediano tamaño. Para alcanzar dicho objetivo se plantean los siguientes objetivos específicos:

- 01. Analizar el grado de implantación de las políticas de CVFPP en las Pymes españolas.
- 02. Estudiar el nivel de utilización de las políticas de CVFPP.
- 03. Establecer si existen diferencias de implantación y uso de políticas de CVFPP debidas a la estructura de propiedad de la empresa.
- 04. Analizar la importancia de la actitud de los directivos hacia las políticas de conciliación en la empresa para la implantación de medidas de conciliación.
- 05. Indagar sobre los elementos que pueden actuar como impulsores, barreras o facilitadores para la implantación y uso de este tipo de políticas.
- 06.-Determinar la importancia de la presencia de mujeres (ya sea en la dirección de la empresa o en otros niveles organizativos) para la implantación de políticas de CVFPP.
- 07. Estudiar si existe relación entre la aplicación y uso de políticas de CVFPP y mejoras en la performance de la empresa.

Los tres primeros objetivos específicos corresponden a los planteados en el Artículo 1, mientras que los objetivos 4 y 5 se ha estudiado tanto en el primer artículo como en el tercero; el objetivo específico 6 se ha trabajado en el segundo artículo y, por último, el objetivo 7 que corresponde al artículo 3.

2.2 CUESTIONES A INVESTIGAR.

Con el fin de orientar la consecución de los objetivos generales y específicos se plantean las siguientes cuestiones a investigar, sustentadas en los artículos incluidos y vinculadas a los objetivos específicos anteriormente señalados.

Con respecto al primer artículo que se presenta en esta Tesis y titulado "Are Spanish SMEs good places to work?", como ya se ha indicado

en el punto anterior, los objetivos específicos propuestos son O1, analizar el grado de implantación de las políticas de CVFPP en las Pymes españolas; O2, estudiar el nivel de uso de las políticas de CVFPP y O3, establecer si existen diferencias de implantación y uso de políticas de CVFPP debidas a la estructura de propiedad de la empresa.

Estos objetivos tienen un carácter eminentemente exploratorio, pues consideramos que el primer paso a llevar a cabo era conocer la situación en la que se encontraban las empresas con respecto a la CVFPP.

Los trabajos realizados, en el ámbito español, en ese momento eran pocos y de naturaleza más divulgativa que científica. Destacan por su carácter pionero los trabajos del equipo de investigación de la profesora Chinchilla (Chinchilla, et al., 2002, 2003, 204, 2005, 2006, 2007): *Políticas familiarmente responsables. Informe IFREI*, ya que han marcado la línea a seguir en investigaciones posteriores, y en esta Tesis especialmente.

En estas investigaciones, Chinchilla y sus colaboradores realizaban análisis sectoriales anuales sobre la aplicación de medidas de conciliación en empresas con presencia en España. Para ello establecieron un modelo basado en cuatro elementos principales: las políticas de conciliación utilizadas por las empresas estudiadas, facilitadores, cultura (incluyen frenos e impulsores) y por último, resultados obtenidos con la conciliación.

Partiendo de ese modelo e incorporando la cuestión de la estructura de propiedad al análisis se ha establecido las siguientes cuestiones a investigar:

Cuestión a investigar 1: El nivel de implantación de políticas CVFPP en las pequeñas y medianas empresas suele ser bajo.

Cuestión a investigar 2: El nivel de conocimiento y uso de políticas CVFPP en las pequeñas y medianas empresas suele ser bajo.

En el ámbito específico de la empresa familiar los estudios sobre el grado de implantación y desarrollo de políticas de CVFPP son todavía escasos. A priori, trabajar en una empresa familiar parece provocar el mismo tipo de conflictos que trabajar en una empresa que no lo es (Beer, 1997). Sin embargo, algunas investigaciones muestran que la familia propietaria obtiene ventajas de su doble status (Cole, 2000), a través de sus formas personales y únicas de resolver los conflictos trabajo/familia. De hecho, la flexibilidad de horarios, lugares y espacio que pueden llegar a tener los familiares implicados en la dirección y gestión de la empresa familiar para ejercer los roles personales y empresariales pueden ser más fácilmente implantados y la mejor solución (Smyrnios et al, 2003). Para constatar o no este hecho planteamos la siguiente cuestión a investigar:

Cuestión a investigar 3: La estructura de propiedad de la empresa influye en el nivel de implantación de las medidas de conciliación

Además de los objetivos anteriores, (O1, O2 y O3) el artículo primero comparte con el artículo “Do companies implement work-life balance policies for workers or for themselves?” los objetivos específicos O4, analizar la importancia de la actitud de los directivos hacia las políticas de conciliación en la empresa para la implantación de medidas de conciliación y O5, indagar sobre los elementos que pueden actuar como impulsores, barreras o facilitadores para la implantación y uso de este tipo de políticas.

Si acudimos a la literatura especializada encontramos trabajos que hacen referencia a la existencia de determinados factores que pueden actuar como barreras internas o como facilitadores para la correcta puesta en marcha de las distintas políticas de CVFP.

Las mencionados factores pueden proceder bien de los propios trabajadores (Hyman et al., 2004 o Turner et al., 2009), bien de la empresa y sus directivos (Abbott et al., 2008; Chinchilla et al. 2002-2007, Bardoel et

al., 2008; Khamkanta et al., 2009; Kirby et al, 2002; Nord et al., 2002). Cultura organizativa y cambio cultural, ambiente laboral hostil, actitudes y resistencias de supervisores y directivos, servicios para el soporte inadecuados o carencia de comunicación y educación en estrategias de CVFPP pueden presentarse como algunas de las barreras más repetidas en los trabajos.

De todas las planteadas coincidimos con Chinchilla y colaboradores (2007) que dentro de los aspectos de cultura empresarial, la importancia y el grado de sensibilización y ejemplaridad del líder respecto a la conciliación, es decir, la actitud de los directivos ante la conciliación es fundamental.

Por esta razón, en los artículos 1 y 3 hemos explorado sobre ello a partir de las siguientes premisas:

Cuestión a investigar 4: La existencia de elementos que faciliten la conciliación en la empresa afecta al nivel de implantación de medidas de conciliación

Cuestión a investigar 5: La existencia de barreras a la conciliación en la empresa afecta al nivel de implantación de medidas de conciliación.

Cuestión a investigar 6: La actitud de los directivos hacia la conciliación en la empresa afecta al nivel de implantación de medidas de conciliación

Como ya hemos comentado estas cuestiones son compartidas por los artículos 1 y 3. Sin embargo, este último no tiene como objeto principal el estudio de este fenómeno, en realidad, “Do companies implement work-life balance policies for workers or for themselves?” tiene como objetivo específico principal, estudiar si existe relación entre la aplicación y uso de políticas de CVFPP y mejoras en la performance de la empresa (Objetivo específico 07).

En este caso sí que existe un número importante de trabajos que estudian este aspecto ya que, se han realizado diversos estudios para demostrar que las políticas de conciliación son predictoras de resultados. En este sentido, la literatura realiza una distinción entre resultados personales y resultados organizativos.

Los resultados personales pueden ser definidos como cambios de carácter físico y/o psicológico que ocurren en el individuo por la utilización de elementos de conciliación y que va a tener consecuencias positivas en su vida personal como profesional y por extensión podrían ser causantes de mejora en el rendimiento del trabajador.

Algunos de los resultados personales esperados son: disminución del estrés, satisfacción conyugal, relaciones familiares positivas, mejora de la autoestima y el autoconcepto y la satisfacción con la carrera profesional (Boyar et al, 2008; Jones et al, 2008).

En esta Tesis nos hemos centrado en los resultados organizativos. Estos aparecen como consecuencia de la utilización de políticas de recursos humanos que ayuden a mejorar y equilibrar los tiempos de ocio con los de trabajo. Este uso tiene como efectos positivos esperados mejoras en los ratios económicos de la empresa. Como resultados organizativos predecibles podemos encontrar, entre otros: menor rotación, menor absentismo, mayor implicación con la organización, disminución de los costes de reclutamiento y selección y mejora de la imagen corporativa (Giardini et al., 2008; Shaffer et al, 2001).

Ahora bien, las evidencias empíricas sobre los resultados y sus consecuencias son limitadas (Allen, 2001; Beauregard, 2006; Beauregard et al., 2009; Guest, 2002). Por este motivo, decidimos profundizar sobre el tema para incrementar el conocimiento acerca de este fenómeno. De ahí surge la siguiente cuestión a investigar:

Cuestión a investigar 7: La percepción, por parte de los directivos, de resultados asociados a la puesta en práctica de políticas de conciliación VFPP en la empresa afecta al nivel de aplicación de esas políticas.

El segundo artículo “Work-Life Balance and Firms: A matter of women?” se centra en la temática de la relación existente entre género y CVFPP. Cumple con el objetivo específico O6, determinar la importancia de la presencia de mujeres (ya sea en la dirección de la empresa o en otros niveles organizativos) para la implantación de políticas de CVFPP.

El género es una variable que aparece repetidamente en los trabajos sobre CVFPP. Esto es así porque históricamente se ha percibido como un tema de mujeres (ej. Carnicer et al, 2004; Poelmans, 2001). Aunque el número de mujeres universitarias y la presencia de personal femenino en la empresa ha aumentado sustancialmente en los últimos 25 años, se considera todavía que el cuidado de niños y dependientes o la realización y/o control de las labores domésticas es tarea propia de las mujeres en España (Cegarra-Leiva et al, 2012; Emslie et al, 2009).

Con el paso del tiempo, las presiones sobre las mujeres trabajadoras no han disminuido incluso podemos decir que permanecen constantes, con lo que el conflicto trabajo-familia sigue siendo muy potente y difícil de superar (Grady et al., 2008; Cross, 2010).

Algunos estudios proponen considerar a las mujeres en los puestos de dirección como factor determinante para la aparición de prácticas conciliadoras en la empresa (Baek et al, 2012; Blum et al. 1994; Ingram et al, 1995; Milliken et al 1998). Lo que lleva a pensar que no se puede dejar de lado la contribución de la mujer en la dirección (Adecco, 2014; Krishnan et al, 2005). Otros trabajos plantean que la presencia de personal femenino en la empresa, sea en la dirección o no, presiona positivamente para que la dirección de la empresa implante WLB (Shenshav et al, 1992; Wang et al, 2012; Pocock, 2003, Chinchilla et al, 2002, 2003, 2005, 2006, 2007).

Pese a todo, es un campo que aún requiere de más trabajos para poder dirimir la importancia de la presencia de mujeres en cualquier ámbito de la organización con la aparición y puestas en marcha de acciones en política de conciliación VFPP (Grant Thornton, 2013). Para profundizar en estos aspectos planteamos las siguientes cuestiones:

Cuestión a investigar 8: La presencia de mujeres en la empresa afecta a los niveles de implantación de políticas CVFPP.

Cuestión a investigar 9: La presencia de mujeres en la dirección de la empresa afecta a los niveles de implantación de políticas de conciliación VFPP.

Consideramos que el desarrollo de los trabajos que componen la presente Tesis, dan respuesta satisfactoria a las cuestiones aquí planteadas y permite, aunque sea de forma modesta, mejorar nuestro conocimiento acerca de estas prácticas organizativas.

A continuación, se presenta la metodología y la caracterización de la muestra que ha servido de base para realizar los tres publicaciones que se presentan en esta Tesis Doctoral.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.

Establecidos los objetivos de la presente Tesis en el capítulo anterior, en éste se presenta la metodología utilizada para conseguirlos. El capítulo se estructura de la siguiente forma: en primer lugar, una introducción donde se establece las bases de partida para la selección del enfoque de investigación escogido; en segundo lugar, una vez identificado el enfoque, se describe el universo, la muestra y método de muestreo, y también se explica el instrumento diseñado para recoger la información necesaria para dar respuesta a los objetivos: el cuestionario; en tercer lugar, se expone brevemente las técnicas estadísticas utilizadas para el análisis de los datos, si bien están más ampliamente explicadas en los artículos que componen esta Tesis Doctoral; y, por último, el capítulo concluye con un análisis descriptivo de nuestra muestra para tener un perfil claro del tipo de empresas de las que se han obtenido los resultados de los artículos presentados.

3.1. INTRODUCCIÓN.

Cuando se decide iniciar un proceso de investigación científica es necesario saber que las opciones por las que el investigador se puede decantar son las siguientes: 1) observación-descripción del fenómeno, 2) exploración de la realidad para la generación de hipótesis y 3) contrastación de hipótesis con el fin de garantizar su poder explicativo de la realidad. En base a ello, si nuestros objetivos de investigación sólo abarcan la primera actividad, el trabajo científico tendrá un carácter eminentemente descriptivo; si abarca la primera y la segunda, es decir, la observación y la generación de hipótesis, estaremos ante una investigación de talante exploratorio; si además de ello nos planteamos contrastar las hipótesis planteadas tendremos un trabajo de índole explicativa (Gutiérrez et al., 1999).

En la investigación exploratoria, a partir de la observación de la realidad y de la reflexión profunda acerca de ella, procede a generar hipótesis alternativas susceptibles de ser contrastadas en estudios posteriores mediante los procedimientos objetivos de la ciencia, y capaces de ajustarse progresivamente, a tenor de los resultados alcanzados en dichos estudios.

Un estadio superior es, pues, la investigación explicativa. Ésta consiste en la determinación de las causas y efectos de un fenómeno, que se consigue verificando hipótesis e intentado verificar leyes sociales (Gutiérrez y Rodríguez, 1999).

No obstante, debemos tener en cuenta dos aspectos importantes, antes de continuar: uno, que el resultado positivo del proceso de verificación de una hipótesis no comporta la demostración de la verdad

plena de la hipótesis; tan sólo significa (lo cual no es poco), que en un caso concreto, la realidad observable no contradice la hipótesis. Y dos, que el rechazo de una hipótesis correctamente elaborada, significa eliminar soluciones inaceptables.

En la presente Tesis hemos llevado a cabo un estudio descriptivo, pero con el propósito de ir un paso más allá: a partir de una profunda revisión de la literatura, en los artículos que componen la presente Tesis Doctoral se han planteado una serie de hipótesis y proposiciones relacionadas con la temática objeto de estudio para, a partir de datos recogidos, poder contrastarlas y ser capaces de explicar la realidad que envuelve a las empresas estudiadas.

En este sentido, nuestros tres primeros objetivos: O1, analizar el grado de implantación de las políticas de CVFPP en las pymes españolas; O2, estudiar el nivel de uso de las políticas de CVFPP y O3, establecer si existen diferencias de implantación y uso de políticas de CVFPP debidas a la estructura de propiedad de la empresa, nos plantean básicamente una investigación descriptiva. Pero la necesidad de profundizar en el tema también nos ha llevado a hacer investigación explicativa, pues queremos conocer los elementos que favorecen o perjudican la aparición de la conciliación, y hemos establecido hipótesis y proposiciones que vinculan dichos elementos con la propia conciliación.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: EL ENFOQUE DESCRIPTIVO.

Tal y como se ha explicado previamente, para recoger los datos que permitieran dar respuesta a los objetivos planteados, se consideró adecuado el optar por un enfoque descriptivo. El universo objeto de estudio han sido pequeñas y medianas empresas españolas. La técnica de recogida de

información ha sido la encuesta online, por tanto autoadministrada, y remitida vía email.

El método de muestreo seleccionado fue, inicialmente, un muestreo estratificado, con afijación simple, en base al carácter familiar o no familiar de la pyme española; sin embargo, el resultado final fue un muestreo no probabilístico por cuotas en base al carácter familiar o no familiar de la empresa.

3.2.1.- Selección de la muestra: elemento muestral y unidad muestral.

Para determinar exactamente quiénes eran los elementos muestrales de nuestra población o universo (cada uno de los orígenes de la información o sucesos que intentamos medir), seguimos la recomendación de la Comisión Europea de 6 de Mayo de 2003 sobre el tamaño de las empresas; de esta forma, son “pequeñas” empresas aquellas que cuentan con menos de 50 empleados, “medianas” cuando superan los 50 empleados pero no los 250, y “grandes” todas aquellas empresas que superan los 250 trabajadores.

Por otro lado, dado que los objetivos planteados también han tenido en consideración el carácter familiar o no de la empresa analizada, y esta característica se quería tener presente en la muestra, se decidió seguir la definición del Instituto de la Empresa Familiar⁸. Esta definición establece cuatro requisitos para considerar a una empresa como familiar:

- ✓ Que la familia pueda ejercer el control accionario de la empresa, bien sea por poseer la mayoría de los votos, o por su posibilidad de ejercer la mayoría de los votos, o por su posibilidad de ejercer una influencia decisiva en el gobierno de la corporación.

⁸ Definición realizada a partir de la propuesta consensuada en 2008 por el grupo Europeo de Empresas Familiares (GEFF) y la Junta del Family Business Network.

- ✓ Tener una presencia relevante en los órganos de gobierno de la empresa.
- ✓ Que exista la participación directa de un miembro de la familia en la gestión de la empresa a su más alto nivel.
- ✓ Que la continuidad generacional sea considerada como objetivo estratégico de la empresa, en tanto que exista deseo tanto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la organización en manos de la familia.

Teniendo claro quién era nuestro elemento muestral, procedemos a identificar la unidad muestral, es decir, cada uno de los individuos o fuentes de la información que pretendíamos medir; dicho en otras palabras, cada uno de los posibles componentes de la muestra. En este sentido, la unidad muestral seleccionada fue el gerente de la empresa o, en su caso, el director de Recursos Humanos de la misma.

A partir de estas consideraciones se procedió a seleccionar la muestra. Para ello, se utilizó la base de datos SABI, considerando únicamente las empresas españolas que son objeto de nuestro estudio, las pymes. Dado que el universo era superior a 100.000 empresas, se considera que éste tiende a infinito. Por ello, se concretó un tamaño muestral de 1.500 pymes nacionales que serían encuestadas. Mediante un muestreo estratificado, con afijación simple, en base al carácter familiar o no de dichas empresas, con dicho tamaño muestral se incurriría en un error muestral de $\pm 2,53\%$ (para un nivel de confianza del 95%, y para $p=q=50\%$).

Sin embargo, de las 1.500 pymes a las que se le remitió el cuestionario sólo contestaron 132 empresas (75% familiares y 25% no familiares), dando pues como resultado un muestreo por cuotas en base al carácter familiar o no de la empresa. Se constata con ello el bajo índice de respuesta (tan solo un 8,6%).

3.2.2. Diseño de la herramienta de recogida de información: el cuestionario.

Para conseguir los objetivos que se han presentado en el capítulo 2, y teniendo en cuenta la necesidad de abordarlos inicialmente desde un enfoque descriptivo, se elaboró un cuestionario que fue utilizado, como ya se ha dicho, en una encuesta online, autoadministrada, distribuida a través del email mediante un link. Las principales razones para generarlo de esa manera son: el coste, el elevado número de empresas encuestadas (al menos inicialmente) y el facilitar su contestación, al poder ser respondido por etapas, sin perder la información anteriormente incorporada por parte del encuestado.

Hemos considerado que es la herramienta más idónea ya que, de acuerdo con Yin (1994), es la metodología de análisis más adecuada cuando se pretende analizar la influencia de unas variables sobre otras. Además, permite la cuantificación y la valoración de las relaciones propuestas.

En la presente Tesis, el instrumento utilizado para la recogida de información ha sido el cuestionario estructurado. Un cuestionario es estructurado cuando incluye preguntas y respuestas cerradas permitiendo un rápido procesamiento, tabulación y análisis.

Considerando la forma de distribución, hemos tenido especial cuidado con su presentación y maquetación, ya que ésta es de vital importancia en estos casos. Hemos intentado que sea lo más sencillo y claro, así como que fuese lo más breve posible.

El cuestionario elaborado tiene como principal base de trabajo y comparación los diferentes estudios y cuestionarios llevados a cabo por el equipo de investigación de la profesora Chinchilla, si bien hemos incorporado nuevos elementos, una vez revisada la literatura sobre el tema y establecidos los objetivos de nuestra investigación.

Se compone de un total de veintiséis preguntas, más tres de datos de clasificación, organizadas en cinco bloques temáticos.

En el primero de los bloques, hay cinco preguntas que corresponden con la necesidad de conocer la estructura de propiedad y la presencia de representación femenina en la empresa. La información recogida a través de este conjunto de preguntas nos permitirá analizar los objetivos de la investigación O1, analizar el grado de implantación de las políticas de CVFPP en las pymes españolas; O2, estudiar el nivel de uso de las políticas de CVFPP; O3, establecer si existen diferencias de implantación y uso de políticas de CVFPP debidas a la estructura de propiedad de la empresa y O6, determinar la importancia de la presencia de mujeres (ya sea en la dirección de la empresa o en otros niveles organizativos) para la implantación de políticas de CVFPP.

En el segundo bloque, planteamos quince cuestiones acerca de la actitud de la empresa hacia las políticas de conciliación, que corresponde al objetivo específico 4, tal como se planteó en el capítulo 2 de esta Tesis. El resto de cuestiones de este bloque nos permitirán analizar los elementos facilitadores (objetivo específico número cinco de nuestra investigación), ya que se pregunta si existe departamento de recursos humanos, momento en que se encuentra de aplicación de las políticas, quién es el líder del proyecto, si hay presupuesto para la implantación, y las políticas de comunicación que disponen para las mismas. Además, mediante la pregunta veinte profundizamos en el conocimiento de la cultura de la empresa a través de preguntas que indagan sobre las actitudes de la empresa hacia la conciliación (objetivo cinco).

En este bloque se combinan ítems con respuestas dicotómicas y excluyentes (SI/NO), con otras que utilizan una escala de valoración de tipo Likert de cinco puntos.

El tercer bloque del cuestionario se destina a las preguntas destinadas a conocer el número de prácticas de conciliación utilizadas en la empresa. Este bloque se ha estructurado con cuatro preguntas que responden a los cuatro grandes grupos de políticas de conciliación que recoge la literatura: flexibilización laboral, apoyo profesional, servicios para las familias y por último, beneficios extrasalariales. Todas las respuestas a este bloque se recogerán y pasarán a formar parte de la información que trataremos con objeto de evaluar la validez del objetivo uno.

En este bloque se utilizan preguntas con respuestas dicotómicas (SI/NO) que muestran la presencia o ausencia de la política planteada.

El penúltimo bloque es el de Resultados, compuesto por dos preguntas. La primera propone al entrevistado que evalúe si una serie de elementos son problemáticos en la empresa, y si considera que los mismos son debidos, o no, a temas familiares.

En la segunda pregunta de este bloque, recogemos la percepción que tiene el entrevistado acerca de los posibles beneficios que para la empresa reporta el aplicar políticas de conciliación trabajo-familia.

Estas preguntas nos ayudan a mejorar nuestros conocimientos acerca de los resultados personales y económicos esperados. Estos elementos forman parte del objetivo 7: establecer si existe relación entre la aplicación y uso de políticas de CVFPP y mejoras en la performance o resultados de la empresa. Aquí también utilizamos una escala de valoración tipo Likert de cinco puntos.

El último bloque se destina a los datos de clasificación, centrándonos en conocer: sector de actividad, número de trabajadores y nivel al que opera la empresa. Planteamos además, de forma voluntaria, la posibilidad de que se identifiquen tanto la empresa como el entrevistado, para así poder mantenerles informados acerca de los resultados de la investigación.

En la tabla 3.1 se presenta un resumen de la estructura del cuestionario.

Tabla 3.1. Estructura del cuestionario

CUESTIONARIO		
ASPECTOS TRATADOS	OBJETIVOS	NÚMERO DE PREGUNTAS
Bloque I: Estructura de propiedad y género	Análisis de las características de la empresa y de la presencia femenina en la misma	Cinco preguntas (1-5)
Bloque II: Actitud de la empresa familiar hacia la conciliación	Establecer diferentes aspectos acerca del interés de la empresa analizada hacia los temas de conciliación y compromiso con el mismo	Quince preguntas (6-20)
Bloque III: Políticas de empresa sobre conciliación	Identificación del número de políticas de conciliación utilizadas en la empresa	Cuatro preguntas (21-24)
Bloque IV: Resultados	Percepción que tiene la empresa de que hay cierta problemática relacionada con problemas familiares, además de analizar los posibles beneficios percibidos con el uso de la conciliación	Dos preguntas (25-26)
Bloque V: Datos de clasificación	Conocer datos generales acerca de las empresas encuestada: Sector, nº trabajadores, etc.	Tres preguntas

Fuente: Elaboración propia

Una vez terminado la elaboración del cuestionario, se llevó a cabo un pretest con directivos y gerentes de varias empresas. Los directivos que cumplieron el cuestionario no encontraron dificultades para rellenarlo, aunque sí plantearon algunas sugerencias, fundamentalmente de redacción, que fueron valoradas y algunas de ellas introducidas en el mismo.

Realizadas las modificaciones pertinentes se pasó a la fase de envío de cuestionarios a las empresas .En la tabla 3.2 se muestra la ficha técnica del estudio:

Tabla 3.2. Ficha técnica del estudio

Universo	Pymes españolas
Unidad muestral	Gerentes y responsables de RRHH
Tamaño real de la muestra	132 empresas españolas
Método de muestreo real	No probabilístico, por cuotas en base al carácter familiar o no familiar de la empresa
Técnica de recogida de información	Encuesta online, autoadministrada, vía correo electrónico
Cuestionario	Estructurado

Fuente: Elaboración propia

Una vez mostrados los aspectos más relevantes en relación al diseño de la investigación, hemos considerado oportuno profundizar sobre el conocimiento de las empresas que, finalmente, son la muestra que nos ha servido de base para el análisis de las cuestiones y objetivos planteados en el segundo capítulo. Para ello, a continuación, se realiza un análisis descriptivo de las características generales de la muestra.

3.3.-PRINCIPALES TÉCNICAS ESTADÍSTICAS UTILIZADAS.

En la presente Tesis se han utilizado diversas técnicas estadísticas. El criterio que se ha seguido para aplicar una técnica u otra ha sido: en primer lugar, el objetivo a alcanzar con el análisis; en segundo lugar, la consideración del tipo de escala en el que estaba medida la información y, por tanto, los datos a tratar; en último lugar, que el uso de la técnica en cuestión permita un mayor poder explicativo del hecho a investigar.

Como ya hemos comentado al principio de este capítulo, los análisis que hemos realizado son mayoritariamente de tipo cuantitativos a partir de los datos que hemos recopilado a través del cuestionario contestado, o bien, por el gerente de la empresa, o bien por el responsable del departamento de recursos humanos si lo hubiera. A continuación explicamos los métodos estadísticos utilizados en cada uno de los artículos que componen esta Tesis compendio de publicaciones.

En el artículo “Are Spanish SMEs good places to work?” los objetivos específicos propuestos son: O1, analizar el grado de implantación de las políticas de CVFPP en las Pymes españolas; O2, estudiar el nivel de uso de las políticas de CVFPP y O3. Establecer si existen diferencias de implantación y uso de políticas de CVFPP debidas a la estructura de propiedad de la empresa.

Para comprobar el objetivo O3 se ha utilizado la prueba t de Student para muestras independientes. Esta técnica permite la comparación de medias de dos muestras independientes en poblaciones normales. En nuestro caso tenemos dos muestras independientes (empresas familiares versus empresas no familiares). Esta técnica nos permite determinar si la diferencia entre las medias de ambos grupos son estadísticamente significativas, aceptando o no en base a ello la hipótesis nula.

Otro objetivo del estudio fue también identificar las variables que determinan la actitud del directivo hacia prácticas de CVFPP (O4). Se consideraron cuatro variables independientes: la percepción del directivo de barreras para la aplicación de las políticas de CVFPP; la percepción del directivo de facilitadores para la aplicación de las políticas de CVFPP; la percepción del desempeño individual negativo en la empresa debido al conflicto trabajo-familia, y la percepción del desempeño positivo de la

empresa debido a la aplicación de políticas de CVFPP. Para establecer la posible relación de las mismas se utilizó el análisis de regresión lineal y el análisis de la varianza.

El análisis de la varianza o ANOVA es un método estadístico que permite comparar varias medias en diversas situaciones; muy ligado, por tanto, al diseño de experimentos y, de alguna manera, es la base del análisis multivariante (Portilla et al, 2006). El análisis de regresión se basa en la asunción de una relación “lineal” entre las dos variables de referencia, dependiente y explicativa, siendo la primera aleatoria y la segunda, fija o no estocástica y tiene por objeto, estimar y o predecir el valor poblacional de la primera a partir de valores conocidos o fijos de la segunda (Díaz et al, 1995). En nuestro caso, como variable dependiente propusimos la actitud de los directivos hacia la conciliación VFPP y como explicativas las diferentes percepciones planteadas en el párrafo anterior.

El segundo artículo “Work-Life Balance and Firms: A matter of women?” y en el tercero “Do companies implement work-life balance policies for workers or for themselves?” hemos utilizado la técnica estadística denominada Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) basada en los conjuntos difusos.

El análisis cualitativo comparativo-Qualitative Comparative Analysis (QCA) comenzó a utilizarse a finales de los 80 y principios de los 90 (Berg-Schlosser et al, 2009). Este tipo de técnicas permiten un detallado análisis de cómo las condiciones causales contribuyen a un determinado resultado, y son especialmente interesantes en el campo de la gestión empresarial en donde, a menudo, los tamaños muestrales con los que se ha de trabajar son medianos o pequeños.

Los principales axiomas en lo que se basa el QCA son: (a) como pauta general, un determinado resultado final, es el fruto de una combinación de diferentes factores causales relevantes y no de la presencia de uno o varios factores considerados de forma individual, (b) diferentes combinaciones de factores causales pueden dar lugar a un mismo resultado final y (c) dependiendo del contexto y potencial combinación con otros factores, un mismo resultado puede derivar de la presencia de un determinado factor causal o de la ausencia del mismo (Liebersson, 1991).

La unión del QCA con las premisas de la teoría de los conjuntos difusos ha dado lugar al desarrollo del Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA). Esta técnica ha sido introducida por Ragin a principios de este siglo y es de uso reciente entre los investigadores, aunque su presencia en los trabajos científicos es cada vez más importante.

En el fsQCA se realizan fundamentalmente tres pasos para identificar los procesos causales: a) construir una matriz, denominada “la tabla de la verdad” con 2^k columnas, donde las k son el número de condiciones causales que se analizan. Cada columna se asocia a una combinación específica de atributos y en las filas se introducen los casos a estudiar.; b) reducir el número de casos en función de dos condiciones: 1) estableciendo el número mínimo de casos necesarios para una solución y 2) por el nivel de consistencia mínima de una solución. La consistencia, en término del fsQCA, se refiere al grado en el que los casos corresponden a la teoría expresada en la solución y c) el desarrollo de un algoritmo basado en el álgebra booleana que permite reducir de forma lógica las filas de la tabla de la verdad a combinaciones simplificadas.

En nuestro caso, decidimos utilizar esta técnica por dos razones: la primera porque el fsQCA no analiza únicamente el efecto aislado de dos o

más variables sobre el resultado de interés, sino que explora todas las posibles interacciones (potenciadoras o moderadoras, de ausencia o de presencia) entre las variables estudiadas. La segunda, aunque no tan relevante, por el tamaño de la muestra. Esta técnica permite solventar el problema del tamaño muestral mediante la maximización del número de comparaciones realizadas entre los distintos casos observados, frente a otras técnicas estadísticas de naturaleza probabilística. Presenta la ventaja de permitir trabajar con muestras de tamaño medio sin estar limitadas a un número extremo de casos particulares (Ragin et al., 2003).

El fsQCA es una herramienta alternativa a los métodos cuantitativos tradicionales. Proporciona una nueva forma de clasificar los casos y las variables identificando intervalos de pertenencia o no pertenencia a determinadas categorías, lo que permite solventar las limitaciones del QCA (Ragin, 2008). Estos intervalos permiten, a su vez, clasificar fenómenos excesivamente complejos para ser descritos en términos puramente cuantitativos.

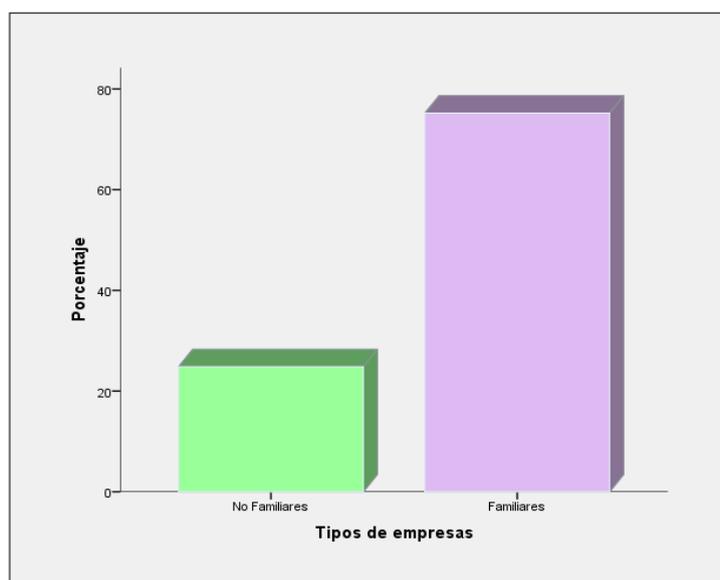
Además, los análisis llamémosles “clásicos” se basan en las relaciones simétricas para medir el tipo de relación que pueden darse entre las variables de la investigación. De esta forma, se presupone relaciones positivas si existen diferencias significativas y lo contrario si no aparecen esas diferencias; por lo tanto, no reconocen la existencia de asimetría causal. Pero la realidad es mucho más compleja y, a menudo, los antecedentes que conducen a bajas puntuaciones en un resultado no son los reflejos opuestos de los antecedentes que conducen a altas puntuaciones (Woodside, 2016).

Como se podrá comprobar a la lectura de los artículos 2 y 3 de la presente Tesis, esta técnica nos ha permitido conseguir resultados novedosos y nuevas formas de explicar y entender el fenómeno de la adopción y uso de las políticas de CVFPP que no podrían haberse observado utilizando técnicas más “tradicionales”.

3.4.- CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA.

Como se ha comentado, la muestra está compuesta por empresas tanto de carácter familiar como no familiares, siendo el número total de las primeras 97 y de las segundas 35. En porcentajes, el 75% de las empresas del estudio son familiares y el 25% son de estructura de propiedad no familiar, aproximadamente (Gráfico 3.1).

Gráfico 3.1. Porcentajes de empresas según estructura de propiedad



Fuente: Elaboración propia

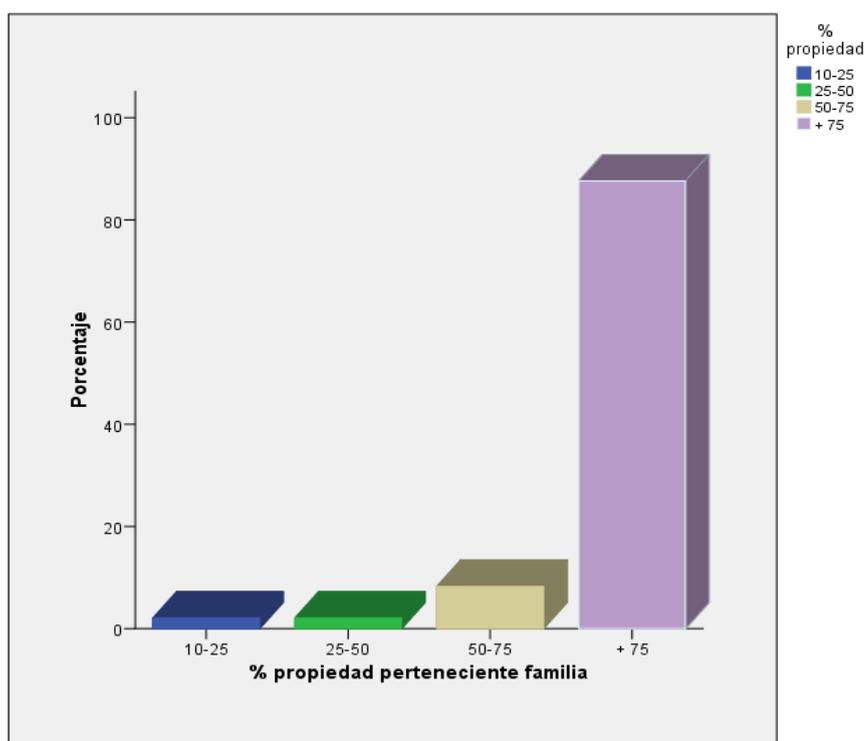
3.4.1.- Estructura de propiedad de las empresas familiares.

Profundizando en la estructura de propiedad de las empresas familiares de la muestra, se han encontrado los siguientes datos relevantes.

Las empresas familiares analizadas comparten que, la mayoría de su propiedad (+75%) está en posesión de la familia (gráfico 3.2.)

Los resultados encontrados son similares a los recogidos por un estudio del Instituto de la Empresa Familiar⁹ que afirma que alrededor del 90% del capital permanece a la familia.

Gráfico 3.2 Empresas familiares: % propiedad en la familia



Fuente: Elaboración propia

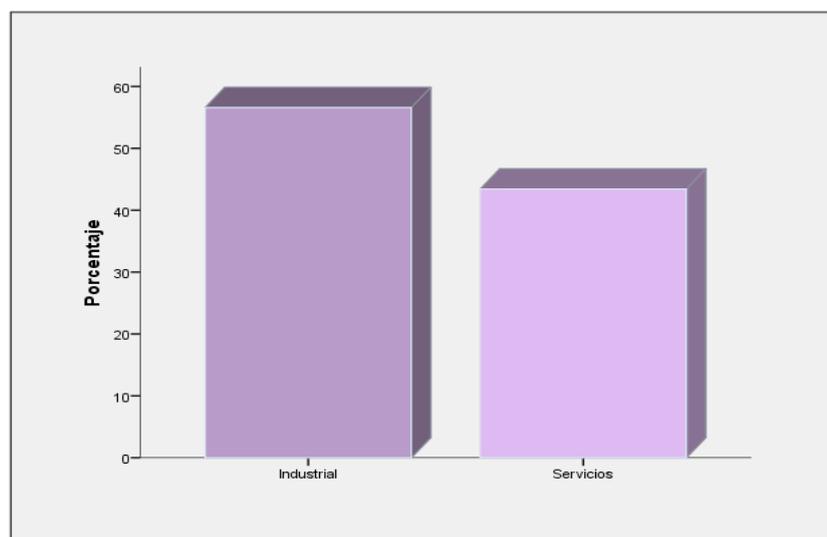
3.4.2.- Distribución por sectores de actividad.

En cuanto a su distribución por sectores de actividad, la mayoría de las empresas de nuestro estudio pertenecen al sector industrial, como se puede comprobar en el gráfico 3.3.

⁹ Instituto de la Empresa Familiar (2015): “La Empresa Familiar en España (2015)”. Documento que se puede consultar en <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/ubhiccx9o8nnzc7i.pdf>

Estos datos contrastan con la estructura de la actividad económica recogida por el Instituto Nacional de Estadística que muestra que el 79,6% de las empresas españolas pertenecen al sector servicios y un 20,4% al sector industrial. Por lo que podemos inferir que la muestra tiene un sesgo hacia este último sector.

Gráfico 3.3. Porcentaje de empresas según sectores



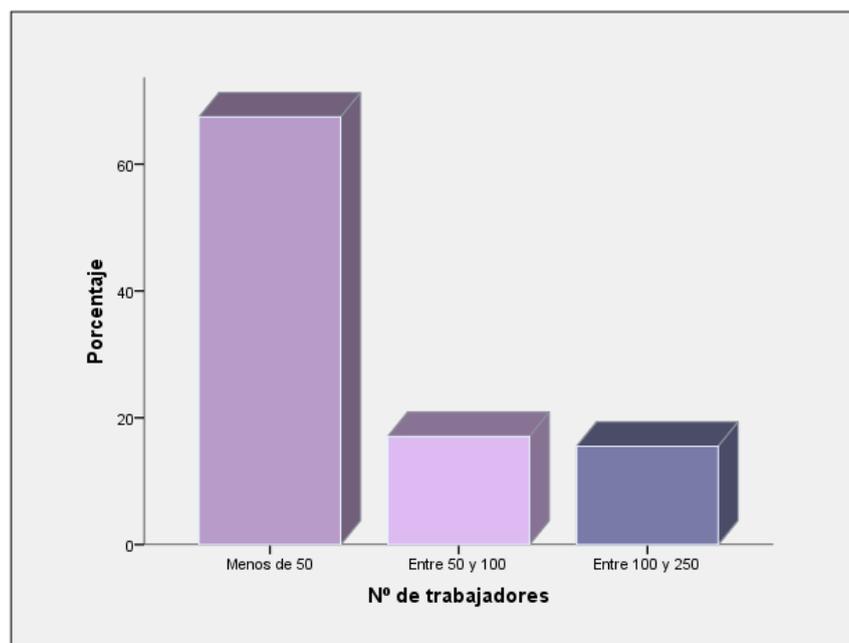
Fuente: Elaboración propia

3.4.3.- Distribución por tamaño.

Continuando con el análisis hemos comprobado que el conjunto de nuestras empresas puede ser caracterizado por su tamaño como pymes, pues ninguna supera los 250 empleados. De hecho, el 67,2% de las empresas del estudio no superan los 50 empleados, como se puede comprobar en el gráfico 3.4.

La decisión de elegir empresas de pequeño y mediano tamaño como el tipo de empresa a estudiar en la presente Tesis Doctoral no ha sido una decisión baladí. Como ya se ha comentado anteriormente, los estudios tanto a nivel nacional como internacional sobre pymes y conciliación de la vida familiar, personal y profesional son prácticamente inexistentes. Este hecho hace que la investigación aquí presentada sea pionera en el ámbito de la utilización de políticas conciliadoras dentro de la dirección y gestión de los recursos humanos en las empresas de pequeño y medio tamaño.

Gráfico 3.4. Número de empleados



Fuente: Elaboración propia

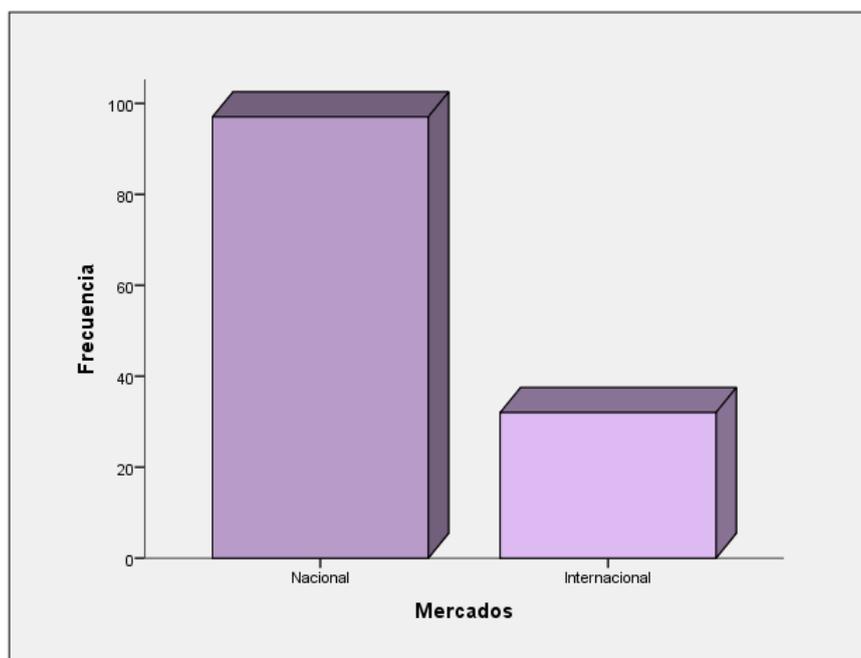
3.4.4.- Grado de internacionalización de las empresas.

Para finalizar la caracterización de las empresas de la muestra, se ha analizado su grado de internacionalización mediante el análisis de los

mercados en los que operan con mayor asiduidad, encontrado que éstas actúan en su mayoría a nivel nacional (75,2%) y que sólo un 24,8% lo hace en mercados internacionales (gráfico 3.5).

Las pymes que conforman esta investigación no presentan una elevada actividad en mercados internacionales. Este dato es similar al dato obtenido en el informe PYME 2015¹⁰ que sitúa en un 32,6% las empresas españolas con actividad internacional.

Gráfico 3.5. Mercados en los que operan las empresas



Fuente: Elaboración propia

En resumen, el análisis realizado sobre la muestra nos permite afirmar que la misma está compuesta por empresas principalmente de carácter familiar, de tamaño pequeño y mediano exclusivamente, que pertenecen mayoritariamente al sector secundario y que poseen escasa presencia en mercados internacionales.

¹⁰ Informe PYME 2015, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España. Secretaría General de Industria. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. www.ipyme.org/INFORME/PYME09.pdf

Una vez finalizado el desarrollo de este capítulo pasamos a presentar un análisis de la importancia del concepto objeto de estudio de esta Tesis Doctoral en la literatura académica y científica.

CAPÍTULO IV: ESTADO DEL ARTE.

Tal y como se ha señalado en el apartado tres del primer capítulo de esta Tesis Doctoral, en este capítulo se presenta un análisis de carácter bibliométrico cuyo objetivo es hacer una somera descripción de la evolución en las publicaciones científicas del concepto de “Conciliación de la Vida Familiar, Personal y Profesional” y su relación con los otros términos utilizados en la presente Tesis.

Se ha considerado relevante incorporar estos datos, pues es una demostración clara de la pertinencia e importancia del tema elegido para desarrollar esta Tesis Doctoral.

4.1.- ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO.

Para llevar a cabo el análisis bibliométrico propuesto se partió de la base de datos Web of Science (WoS), tomando como campo de investigación “Social Sciences”, área en la que se encuentra enmarcada esta Tesis Doctoral.

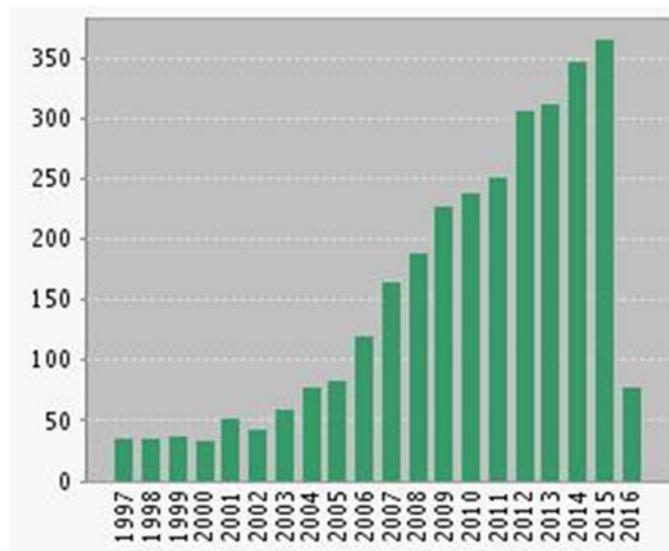
Si bien, no se estableció un período temporal determinado a analizar, por defecto la propia WoS presenta resultados únicamente de los últimos 20 años. Revisando esta información, y comparándola con la obtenida a través del análisis tradicional de la literatura, hemos considerado que no es necesaria una revisión anterior, pues nuestro tópico empieza a obtener atención de la Academia a partir de los años ochenta del siglo XX.

Los datos utilizados incluyen hasta Mayo de 2016. Se realizó una primera búsqueda que incluye los términos “work-life balance” con y sin guión o “work family” balance. La elección de estos términos se debe a que, en los primeros trabajos (cuando el concepto estaba naciendo) se utilizaba el término “family” pues se planteaba en términos de conflicto entre el tiempo que dedicamos al trabajo con respecto al que dedicamos a la familia. En trabajos posteriores, el término evolucionó hacia work-life balance pues engloba además de los tiempos expuestos, el tiempo que el individuo requiere para su propio desarrollo personal más allá del tiempo destinado a la familia. Este es el concepto que se ha terminado por imponer y el más utilizado actualmente en las publicaciones sobre este tópico.

Posteriormente se realizaron varias búsquedas booleanas entre este término y los términos: “women”, “performance”, “managers attitudes”, que son las palabras clave que aparecen en las tres publicaciones que componen esta Tesis Doctoral.

Los resultados obtenidos muestran un interés creciente en este campo por parte de los investigadores de nuestra área, especialmente en los últimos 10 años (véase gráfico 4.1), alcanzando su punto álgido hasta el momento en 2015, donde se publicaron casi 360 artículos sobre work-life balance. Este hecho demuestra lo actual y novedoso del tópico objeto de estudio de esta Tesis.

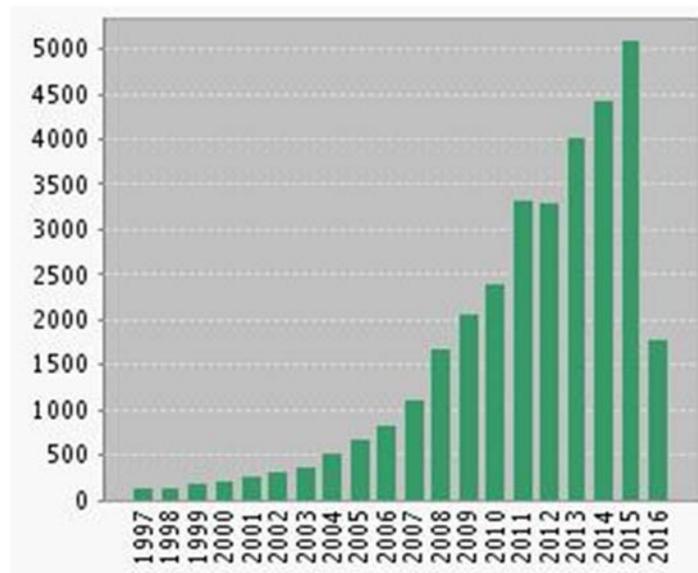
Gráfico 4.1. Nº de publicaciones anuales sobre Work-Life Balance (Período 1997-2016)



Fuente: Web of Sciences (Consulta 25/05/2016)

Si se realiza el análisis sobre el número de citas, se demuestra un crecimiento gradual y constante del interés, como se muestra en el gráfico 4.2.

Gráfico 4.2. Nº de citas anuales sobre Work-life balance
(Período 1997-2016)



Fuente: Web of Sciences (Consulta 12/05/2016)

El incremento de citas por año es continuo, siendo el año 2015 con 5.096 citas, el año con mayor crecimiento, hecho lógico pues es, a su vez, el año donde, a fecha de hoy, más artículo se han publicado sobre CVFPP.

Para continuar la obtención de datos acerca de la importancia del tema elegido para la presente Tesis, se ha buscado las 10 revistas que poseen un mayor número de artículos publicados sobre la temática y la importancia de las mismas en el ámbito académico. Entre las 10 suman un total de 344 artículos de los 3276 que se han publicado sobre este tema, lo que supone un 10.43% de los mismos. Destaca la revista *International Journal of Human Resource Management* con 61 artículos, lo que supone un 17,73% de los publicados entre todas estas revistas (veáse Tabla 4.1)

Tabla 4.1. Revisitas con mayor número de publicaciones sobre Work-Life Balance, con número de artículos y factor de impacto

REVISTA	Nº ARTÍCULOS	FACTOR DE IMPACTO ¹¹
International Journal of Human Resource Management	61	0.916
Journal of Vocational Behavior	44	2.588
Work Employment and Society	37	1.284
Gender Work and Organization	33	0.963
Social indicators Research	33	1.395
Journal of Marriage and Family	32	1.770
Human Relations	29	2.398
Journal of Managerial Psychology	27	1.200
Personnel Review	24	0.921
Academic Medicine	24	3.060

Fuente: Web of Sciences (Consulta 25/05/2016)

Todas las revistas aquí citadas se encuentran en niveles muy elevados de reconocimiento académico, como se puede comprobar por los factores de impacto que obtienen. De hecho 8 de las 10 revistas (*Academic Medicine; Personnel Review; Journal of Managerial Psychology; Social indicators Research; Human Relations; Journal of Marriage and Family; Work Employment and Society y Journal of Vocational Behavior*) pertenecen al primer cuartil de su área.

Para terminar esta primera parte de este análisis, se muestra los 10 artículos más citados, siendo el de Thompson, Beauvais y Lyness publicado en el año 1999 el que recoge mayor número de veces referenciado.

¹¹ JCR SOCIAL SCIENCES EDITION-2014

Tabla 4.2. Artículos más citados sobre *Work-Life Balance*

AUTORES	TÍTULO DEL ARTÍCULO	REVISTA	AÑO PUBLIC.	Nº CITAS
Thompson, CA; Beauvais, LL; Lyness, KS	When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict	JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR	1999	483
Clark, S.C.	Work/family border theory: A new theory of work/family balance	HUMAN RELATIONS	2000	318
Shanafelt, T.D.; Boone, S.; Tan, L.; Dyrbye, L.N.; Sotile, W.; Satele, D.; West, C.P.; Sloan, J.; Oreskovich, M.R.	Burnout and Satisfaction With Work-Life Balance Among US Physicians Relative to the General US Population	ARCHIVES OF INTERNAL MEDICINE	2012	232
Casper, W. J.; Eby, L. T.; Bordeaux, C.; Lockwood, A., ; Lambert, D.	A review of research methods in IO/OB work-family research	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	2007	210
Lambert, SJ	Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior	ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	2000	170
Aryee, S.; Srinivas, E.S.; Tan, H.H.	Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	2005	166
Greenhaus, J.H.; Collins, KM; Shaw, JD	The relation between work-family balance and quality of life	JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR	2003	164
Voydanoff, P	Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes - An integrative model	JOURNAL OF FAMILY ISSUES	2002	149
Clark, S.C.	Work cultures and work/family balance	JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR	2001	143

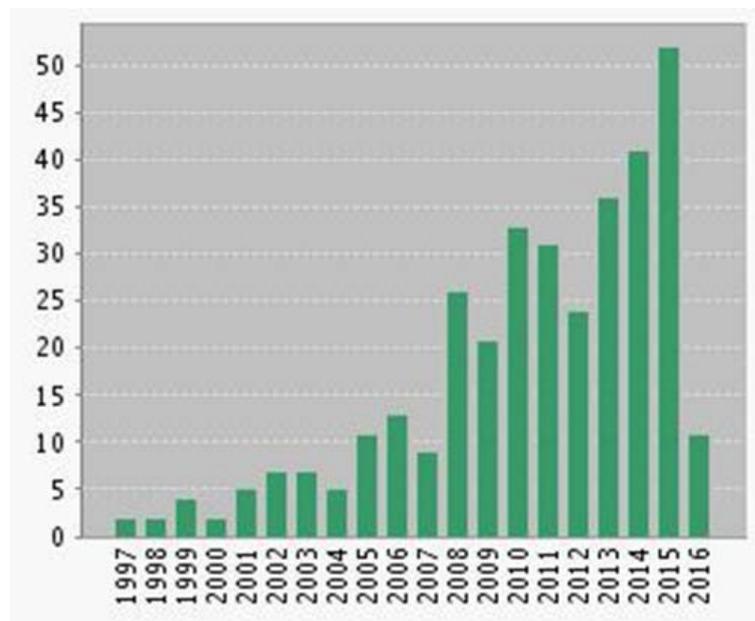
Kossek, E.E.; Lautsch, B.A.; Eaton, S.C.	Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness	BRITISH JOURNAL OF INDUSTRIAL RELATIONS	2006	142
--	--	---	------	-----

Fuente: Web of Sciences (Consulta 25/05/2016)

Continuando con el estudio sobre la importancia de los conceptos elegidos para esta Tesis en la literatura académica actual, pasamos a investigar sobre los términos utilizados como palabras claves en el primer artículo denominado *“Are Spanish SMEs good places to work?”* que presentamos a consideración en la presente Tesis Doctoral. En el mismo, se analiza la importancia de la actitud de los directivos hacia las iniciativas en políticas de CVFPP y es, por esta razón que hemos decidido buscar los trabajos publicados que incorporen *“work life” balance* y *“manager’s attitudes”*. Estos elementos de investigación vuelven a aparecer en el artículo tercero, *“Do companies implement work-life balance policies for workers or for themselves?”* pero con menor peso que en el primero.

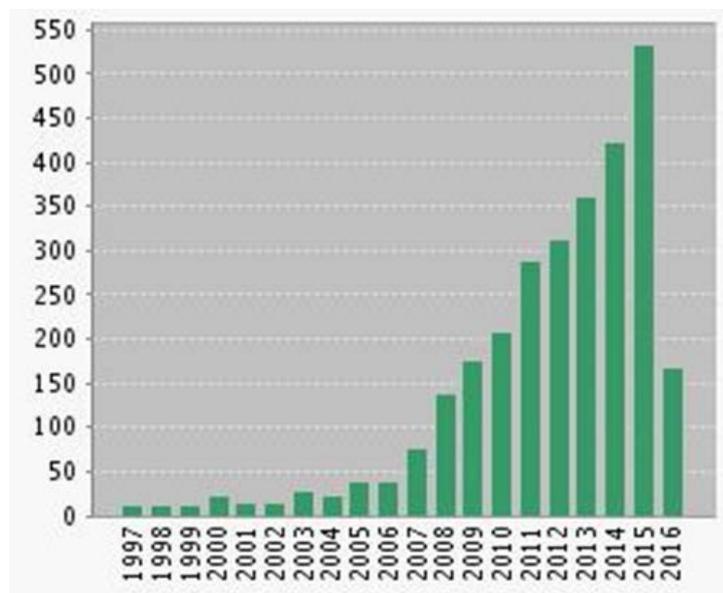
El número de trabajos que recogen estos dos elementos de forma conjunta se eleva a 319, lo que supone un 9,7% de los artículos publicados sobre CVFPP en el período 1997-2016. Como puede comprobarse en los gráficos 4.3 y 4.4. el año 2015 sigue siendo tanto el de mayor producción de artículos sobre el tema como el de mayor número de citas sobre el tema.

Gráfico 4.3. Nº de publicaciones anuales sobre Work-Life Balance y manager's attitudes (Período 1997-2016)



Fuente: Web of Sciences (Consulta 25/05/2016)

Gráfico 4.4. Nº de citas anuales sobre Work-Life Balance y Manager's attitudes (Período 1997-2016)



Fuente: Web of Sciences (Consulta 25/05/2016)

Seguidamente, enumeramos los cinco trabajos que más veces se han citado por otros artículos que han tratado la implantación de políticas de conciliación VFPP y su relación con la actitud positiva o negativa de los directivos hacia las mismas.

Tabla 4.3. Artículos más citados sobre *Work-Life Balance* y *Manager's Attitudes*

AUTORES	TÍTULO DEL ARTÍCULO	REVISTA	AÑO PUBLIC.	Nº CITAS
Beauregard T.A.; Henry L.C.	Making the link between work-life balance practices and organizational performance	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW	2009	300
Felstead A.; Jewson, N.; Phizacklea A.	Opportunities to work at home in the context of work-life balance	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL	2002	215
Kossek, E.E.; Lewis, S.; Hammer, L.B.	Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream	HUMAN RELATIONS	2009	191
Graves, L. M.; Ohlott, P.J.; Ruderman, M. N.	Commitment to family roles: effects on managers' attitudes and performance.	JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	2007	147
McCarthy A.; Darcy C.; Grady G.	Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW	2010	90

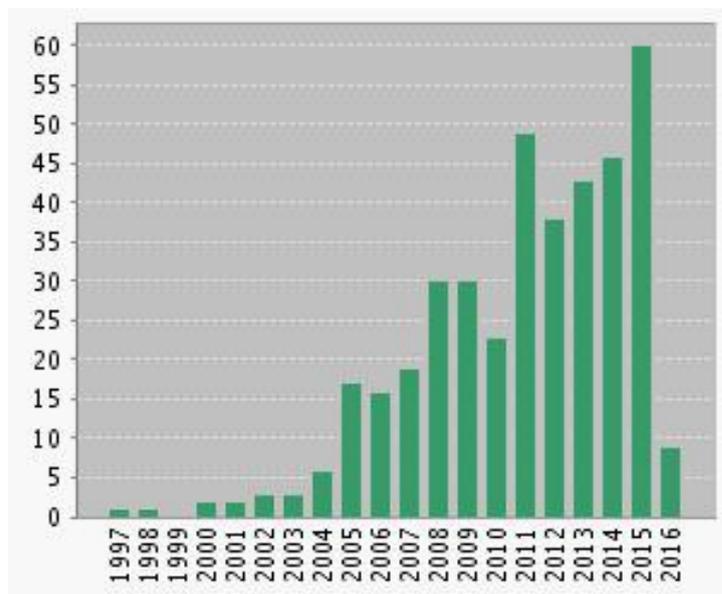
Fuente: Web of Sciences (Consulta 25/05/2016)

Como se puede comprobar, observando las fechas de publicación de los trabajos más citados, el interés de la Academia en analizar el papel de los directivos como facilitador o barrera para la implantación de políticas de CVFPP es reciente. Este hecho implica que es un área aún en desarrollo y es

relevante seguir haciendo investigación con objeto de mejorar y profundizar el conocimiento de esta variable. De ahí, la realización del artículo primero y tercero de la presente Tesis Doctoral.

Continuando con el análisis planteado en este capítulo, hemos realizado la misma búsqueda con los conceptos que sirven de base del segundo artículo de esta Tesis, titulado “*Work-Life Balance and Firms: A matter of women?*” y cómo se puede intuir versa sobre la habitual creencia entre los estudiosos de la conciliación VFPP de que la presencia de mujeres en la empresa y/o en la dirección de las mismas favorece la aparición e implantación de políticas de CVFPP. Sin embargo, el número de trabajos y artículos que estudian empíricamente esta relación son escasos.

Gráfico 4.5. Nº de publicaciones anuales sobre Work-Life Balance y gender or women (Período 1997-2016)

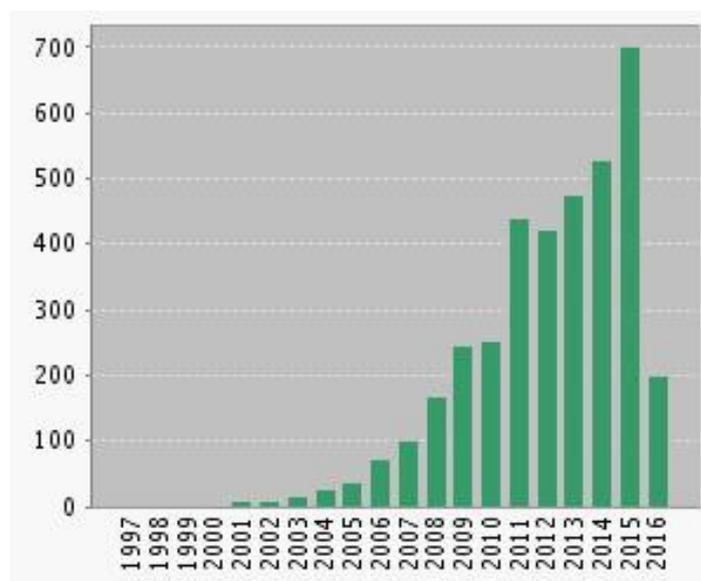


Fuente: Web of Sciences (Consulta 25/05/2016)

La revisión de los trabajos publicados muestra que, el número de artículos publicados que recogen conjuntamente los términos “work-life balance” y “gender” o “women” se eleva a 398, lo que supone un 12,1% de los artículos publicados sobre CVFPP en el período 1997-2016. Al igual que en el análisis anterior, el año que tiene mayor producción de artículos sobre estos temas sigue siendo 2015 (véase gráficos 4.5 y 4.6).

En cuanto al número de citas por año, destaca, una vez más el año 2015 con alrededor de 700 citas sobre género y CVFPP.

Gráfico 4.6. Nº de citas anuales sobre Work-Life Balance y gender or women (Período 1997-2016)



Fuente: Web of Sciences (Consulta 25/05/2016)

A continuación, en la tabla 4.4 se muestran los artículos más citados con respecto a los conceptos CVFPP y la variable género.

El hecho más destacable a la vista de los resultados presentados es que, si bien, aparentemente, la producción de trabajos que estudian estos elementos es algo más elevada que en el caso anterior, el número de citas

que reciben por parte de otros trabajos sobre la misma temática es sensiblemente menor. Esto puede ser debido a que se trata de un tema que puede ser tratado desde múltiples planteamientos disciplinares y desde perspectivas muy distintas, que a su vez se recogen en revistas académicas de muy variada índole.

Tabla 4.4. Artículos más citados sobre *Work-Life Balance* y *gender or women*

AUTORES	TÍTULO DEL ARTÍCULO	REVISTA	AÑO PUBLIC.	Nº CITAS
McMurray, J.E.; Linzer, M.; Konrad, TR; Douglas, J.; Shugerman, R.; Nelson, K.	The work lives of women Physicians - Results from the physician work life study	JOURNAL OF GENERAL INTERNAL MEDICINE	2000	156
McDowell, L.	Work, workfare, work/life balance and an ethic of care	PROGRESS IN HUMAN GEOGRAPHY	2004	112
Smithson, J.; Stokoe, E.H.	Discourses of work-life balance: Negotiating 'genderblind' terms in organizations	GENDER WORK AND ORGANIZATION	2005	95
Crompton, R.; Brockmann, M.; Lyonette, C.	Attitudes, women's employment and the domestic division of labour: a cross-national analysis in two waves	WORK EMPLOYMENT AND SOCIETY	2005	85
Beauregard, T.A.; Henry, L.C.	Making the link between work- life balance practices and organizational performance	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW	2009	78

Fuente: Web of Sciences (Consulta 25/05/2016)

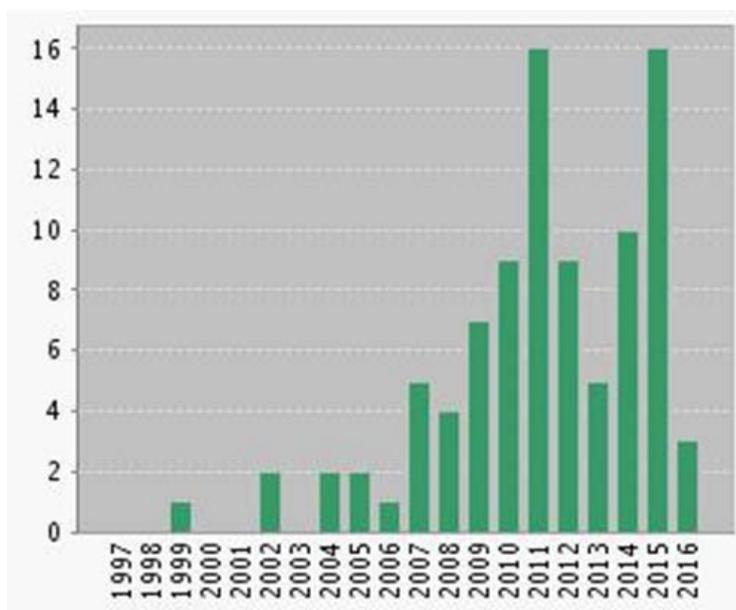
El tercer artículo que completa esta Tesis compendio de publicaciones lleva por título “Do companies implement work-life balance

policies for workers or for themselves?” y tiene como objetivo principal conocer si existe una relación entre la implantación de políticas de CVFPP y mejoras en la performance de la empresa.

Procedemos, como en los casos anteriores, a realizar una búsqueda en la WoS de artículos que tenga conjuntamente como tema “work-life balance” y “organizational performance”

En este caso, el número de trabajos que aparecen es de 93, que representan un 2,8% de los artículos publicados sobre CVFPP en el período 1997-2016. Como podemos comprobar en el gráfico 4.7, los años con mayor número de publicaciones sobre estos temas son 2011 y 2015 con 16 artículos cada uno.

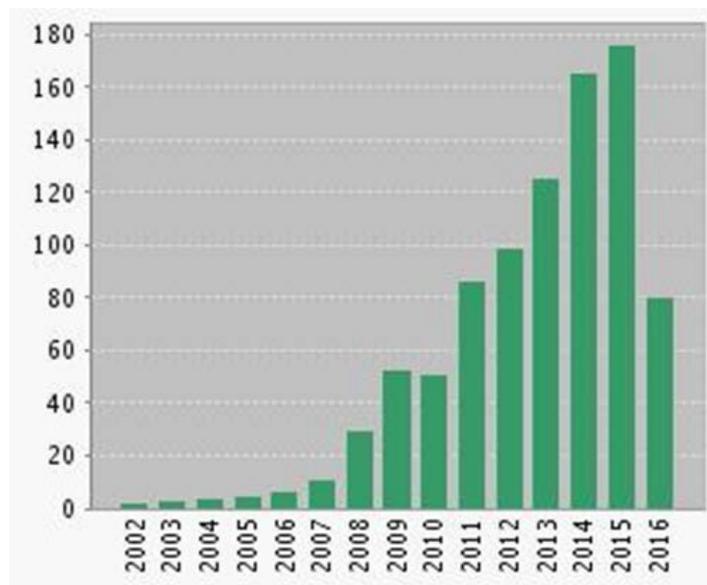
Gráfico 4.7. Nº de publicaciones anuales sobre Work-Life Balance y organizational performance (Período 1997-2016)



Fuente: Web of Sciences (Consulta 25/05/2016)

En cuanto al número de citas por año, si bien, una vez más, 2015 con 170 citas sobre resultados organizativos y CVFPP es el año donde se han realizado un mayor número de publicaciones relacionando ambos elementos, no es tan destacable como en los casos anteriores porque el año 2014 le sigue muy de cerca con 165 citas anuales.

Gráfico 4.8. Nº de citas anuales sobre Work-Life Balance y organizational performance (Período 1997-2016)



Fuente: Web of Sciences (Consulta 25/05/2016)

Como en los casos anteriores, mostramos en la tabla 4.5 los cinco artículos más citados sobre conciliación VFPP y resultados en la performance de la empresa, indicando autores, año de publicación y revista donde han sido publicados.

Tabla 4.5. Artículos más citados sobre Work-Life Balance y Organizational performance

AUTORES	TÍTULO DEL ARTÍCULO	REVISTA	AÑO PUBLIC.	Nº CITAS
Guest, D.E.	Perspectives on the study of work-life balance	SOCIAL SCIENCE INFORMATION	2002	79
Beauregard, T.A.; Henry, L.C.	Making the link between work-life balance practices and organizational performance	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW	2009	78
Macky, K.; Boxall, P.	High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences	ASIA PACIFIC JOURNAL OF HUMAN RESOURCES	2008	58
De Cieri, H.; Holmes, B.; Abbott, J.; Pettit, T.	Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations	INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	2005	55
White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., Smeaton, D.	"High-performance" Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance	JOURNAL OF INDUSTRIAL RELATIONS	2003	50

Fuente: Web of Sciences (Consulta 25/05/2016)

Observando todos los datos anteriores podemos afirmar que de los tres conceptos que hemos relacionado con la conciliación VFPP, éste es el que menos atención ha recibido desde la Academia. Un posible motivo para ello, puede ser porque el interés hacia este tema como problema a investigar es relativamente reciente; también puede ser por la dificultad de medición de estos aspectos. En cualquier caso, este hecho muestra la pertinencia y relevancia del artículo, ya que trata de ampliar el conocimiento sobre esta cuestión de investigación, aún en desarrollo, pero que recibe cada vez más atención por parte de los investigadores y estudiosos de la materia.

Después de realizados todos estos análisis podemos destacar varias aspectos. El primero de ellos es que el estudio de la conciliación de la vida familiar, personal y profesional en las empresas es de interés en varias disciplinas científicas de las ciencias sociales: como son la psicología, la sociología y la dirección de empresas. Para hacer esta afirmación nos basamos en la variedad de revistas de ámbito académico de diferentes áreas que han aparecido al hacer la investigación.

Otro hallazgo relevante, es que un área de estudio reciente y en crecimiento. Como puede comprobarse, no es hasta bien entrada la década de los noventa del siglo XX cuando hay una producción relevante de investigaciones sobre esta temática. Además desde entonces, el número de trabajos ha ido aumentando paulatinamente hasta el momento de terminación de esta Tesis Doctoral, por lo que es previsible que la tendencia en la evolución de la producción científica sobre este concepto, sea continuar en esa línea ascendente. Este hecho también plantea otra derivación y es que todavía queda mucho por estudiar y por descubrir en relación a los beneficios de la utilización de estas políticas de recursos humanos en las empresas.

Por lo tanto, esta Tesis Doctoral tiene justificada su realización y supone una aportación a la mejora en el conocimiento sobre la conciliación de la vida familiar, personal y profesional.

Una vez terminado nuestro estudio sobre la evolución de las publicaciones sobre este fenómeno social y empresarial, ponemos en consideración del tribunal los tres artículos que como compendio de publicaciones conforman esta Tesis Doctoral.

**CAPÍTULO V:
PUBLICACIONES EN
REVISTAS CIENTÍFICAS.**

Con el fin de poder alcanzar los objetivos propuestos en el Capítulo 2, esta Tesis Doctoral se ha realizado por compendio de tres artículos¹² publicados en revistas de reconocido prestigio e indexadas en las principales bases de datos científicas, como son Journal Citation Report de Web of Science y en SCImago Journal –Country Rank SCOPUS.

5.1. ARTÍCULO 1: Are Spanish SMEs good places to work? (2012).

- Adame-Sánchez, C., & Miquel-Romero, M. J. (2012). Are Spanish SMEs good places to work? *Management Decision*, 50(4), 668–687.
- Disponible en <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211220318>

¹² Como ya se ha comentado anteriormente dos de los artículos se encuentran publicados y el tercero de ellos se encuentra aceptado por la revista y publicada su versión on-line que ya puede ser consultada en la página web de la misma.

- Índice de impacto en JCR¹³-Social Science Edition de 3.787 (Q1) del área de BUSINESS y del área de MANAGEMENT, e y SJR¹⁴ de 0.869 (Q1) del área de BUSINESS, MANAGEMENT AND ACCOUTING.
- A fecha de 1 de junio de 2016 este artículo ha recibido 8 citas según la base de datos Google Scholar. Una versión previa de este artículo fue presentado como ponencia en el congreso International Network of Business and Management Journals (INBAM) 2012.

¹³ Journal Citation Report

¹⁴ SCImago Journal-Country Rank

Emerald Insight
Management Decision
Are Spanish SMEs good places to work?
Consolación Adame-Sánchez María-José Miquel-Romero
Article information:
To cite this document:
Consolación Adame-Sánchez María-José Miquel-Romero, (2012), "Are Spanish SMEs good places to work?", Management Decision, Vol. 50 Iss 4 pp. 668 - 687
Permanent link to this document:
<http://dx.doi.org/10.1108/00251741211220318>
Downloaded on: 29 May 2016, At: 14:30 (PT)
References: this document contains references to 86 other documents.
To copy this document: permissions@emeraldinsight.com
The fulltext of this document has been downloaded 490 times since 2012*
Users who downloaded this article also downloaded:
(2012), "Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture", Personnel Review, Vol. 41 Iss 3 pp. 359-379 <http://dx.doi.org/10.1108/00483481211212986>
(2012), "Measuring HRM and organisational performance: concepts, issues, and framework", Management Decision, Vol. 50 Iss 4 pp. 651-667 <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211220282>
(2012), "Influencing foreign subsidiary decisions through headquarter performance measurement systems", Management Decision, Vol. 50 Iss 4 pp. 688-717 <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211220354>

Access to this document was granted through an Emerald subscription provided by emerald-srm:213039 []
For Authors
If you would like to write for this, or any other Emerald publication, then please use our Emerald for Authors service information about how to choose which publication to write for and submission guidelines are available for all. Please visit www.emeraldinsight.com/authors for more information.
About Emerald www.emeraldinsight.com
Emerald is a global publisher linking research and practice to the benefit of society. The company manages a portfolio of more than 290 journals and over 2,350 books and book series volumes, as well as providing an extensive range of online products and additional customer resources and services.
Emerald is both COUNTER 4 and TRANSFER compliant. The organization is a partner of the Committee on Publication Ethics (COPE) and also works with Portico and the LOCKSS initiative for digital archive preservation.

*Related content and download information correct at time of download.

Downloaded by UNIVERSITAT DE VALENCIA At 14:30 29 May 2016 (PT)



The current issue and full text archive of this journal is available at
www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm

MD
50,4

668

Are Spanish SMEs good places to work?

Consolación Adame-Sánchez

Dirección de Empresas, Facultat d'Economia, Universitat de València, Valencia, Spain, and

María-José Miquel-Romero

Comercialización e Investigación de Mercados, Facultat d'Economia, Universitat de València, Valencia, Spain

Abstract

Purpose – This paper aims to perform a descriptive analysis of the current degree of development and application of work-life balance policies in Spanish SMEs, examining the differences that arise due to ownership structure (family owned business versus non-family owned business) and presenting an in-depth analysis of the variables that influence managers' attitudes towards work-life balance policies.

Design/methodology/approach – Structured interviews with SME managers were performed.

Findings – The presence of those policies is small, although the situation differs depending on the type of policy. Differences in ownership structure do not imply significantly different behavior with regard to the introduction and application of these human resource policies, nor do they affect the attitude of managers towards them, although the variables that influence managers' attitudes differ.

Research limitations/implications – Only Spanish SMEs are considered, so cultural context can condition results generalizations.

Practical implications – Results reveal the need for SMEs to engage in WLB policies, and the importance of improving their managers' attitudes towards those policies, taking into consideration ownership structure of that company.

Originality/value – Little information exists on the extent to which WLB policies are used, especially in family business versus non-family business; moreover, the study reveals the relevance of understanding managers' attitudes towards those policies, as variables determining it differ when ownership structure of the firm is taken into consideration.

Keywords Work-life balance, Ownership structure, Manager attitudes, Small business, Corporate ownership, Managers, Small enterprises

Paper type Research paper

1. Introduction

The business environment has changed enormously in recent years, becoming much more competitive, resulting in much more productive firms (Bloom and Van Reenen, 2006). Certain factors have intervened in these changes, such as the incorporation of a greater number of women in the workplace (with both men and women taking on roles that differ from traditional ones), working longer days, and a possible timeless and boundless contact with the workplace thanks to technological development. These changes have created a new social reality in which the barriers between personal life, family life and professional life become difficult to define. The resulting negative consequences, in all walks of life, have encouraged professionals to seek a balance between family and personal life as a question of a social, political, managerial and personal nature that needs to be resolved.



In this context, the concept of work-life balance (henceforth WLB) has gained importance, and refers to the possibility of people making their interests, obligations and needs compatible, considered from an integral vision of their lives: their right to full development of the different public and private spheres without reducing their quality of life and the possibility of time to devote to private issues (Guest, 2002; Felstead *et al.*, 2002). In most cases, this goal is elusive because the roles a person plays in different facets of everyday life can be in conflict. Greenhaus and Beutell (1985) describe three types of conflict: based on time (the time devoted to one function prevents individuals from dedicating time to other matters), strain (when a high level of stress is inherent in fulfilling of one of the roles and affects the performance of others), and behavior (there is incompatibility between behavior and desirable performance in every area). For the firm, a high occurrence of those conflicts lead to reduced effectiveness amongst workers (Frone *et al.*, 1992; Burke, 1988; Goff *et al.*, 1990), which makes a serious and persistent commitment to WLB policies on the part of the firm necessary, by implementing a series of measures that favor the individual quality of life. However, the application and development of those work-life policies cannot be left only to the initiative of the firm, since culture and the willingness of managers with regard to WLB act as barriers to their implementation and the support of the public institutions that promote, sustain and ensure all the measures and work-life balance practices becomes necessary.

In some European countries, WLB practices have been a priority aim of social policies for decades, even before they became a fixture of European Union policies. However, in certain other countries, especially the Mediterranean ones, these measures have been adopted as an imposition of European regulations and consequently, there are sizable differences between countries in both the availability of WLB policies and in their level of implementation.

In light of these observations, this study analyzes the reality of WLB practices, in the type of businesses that characterize Spain; the small and medium-sized enterprises. It also takes into account possible differences due to the structure of firm ownership (family owned business versus non-family owned business) as the majority of firms (83 percent of all Spanish firms) are family owned businesses; in this context, the research analyzes managers' attitudes towards work-life initiatives and the variables that affecting these attitudes, as they can be a key element in the application and development of WLB practices (Bardoel *et al.*, 2008). Literature suggests that family businesses (FB from now on) have several unique inherent bivalent attributes derived from the overlap of family, ownership and management style, which results in fairer treatment for workers (Davis and Tagiuri, 1982; Davis, 1983) and in greater commitment and loyalty to employees (Birdthistle and Fleming, 2007). It can thus be expected that FBs consider the application and implementation of work-life initiatives differently to non-family owned businesses (NFBs). Very little literature exists which analyzes possible differences in the implementation of work-life balance practices and attitudes towards them, depending on the type of firm ownership. One study by Moshavi and Koch (2005) deals with this issue, but in the American context, which is entirely different to the Spanish one in terms of law and the consideration of what constitutes an SME; so this research can be considered a step forward in understanding work-life initiatives management in Spanish-European SMEs.

MD
50,4

670

2. Research on work-life balance

WLB is a recent research topic and a challenge for today's managers. Research on WLB took its first steps in the seventies, although it was in the eighties that research production began to abound. Surprisingly, in spite of the increasing literature analyzing this topic, there is not a widely established consensus on the definition of WLB (Grzywacz and Carlson, 2007; Kalliath and Brought, 2008). It could be said that the most important controversy surrounding WLB research has been to determine the dimensionality of the construct (Kalliath and Brought, 2008; Premeaux *et al.*, 2007), as well as the development of reliable and widely accepted WLB measurement scales (Bardoel *et al.*, 2008).

Originally, studies on the topic focused on the existing conflict between family demands and professional demands, analyzing the incompatibility, in some aspects, of the roles performed in both the professional and familiar fields (Pleck, 1977; Greenhaus and Beutell, 1985; Frone *et al.*, 1992; Burke, 1988; Goff *et al.*, 1990; Netemeyer *et al.*, 1996, among others). As research developed, more accurate information was available which focused not only on how family interferes with work (family-work conflict) and how work affects family (work-family conflict), but also on identifying the antecedents of both types of conflict, or why firms differ in the adoption of work-family practices (e.g. Goodstein, 1995; Konrad and Mangel, 2000; Osterman, 1995): this conflict generates physical and psychological consequences that negatively affect not only the personal sphere – depression (Frone *et al.*, 1992), family satisfaction (Beutell and Wittig-Berman, 1999), alcoholism (Frone *et al.*, 1996), etc. – but also the organizational one – work satisfaction (Netemeyer *et al.*, 1996), intention to quit (Goff *et al.*, 1990), productivity and performance. Due to the amount of literature available, today, WLB is simply understood as a multidimensional construct (Carlson *et al.*, 2000; Hayman, 2005; Premeaux *et al.*, 2007; Zhang and Liu, 2011), although it still remains unclear which specific dimensions go to make it up. With respect to measurement of WLB, great efforts have been made to identify what has to be measured (e.g. Bardoel *et al.*, 2008), and to assess the psychometric properties of instruments designed for its measurement (e.g. Hayman, 2005).

WLB is not unique to the human resources management field; the topic has been studied from different disciplines such as sociology, social psychology, or marketing. Sociology and social psychology studies have dealt with its importance in roles associated with gender and the identity and gender problems (Aryee and Luk, 1996; Bird *et al.*, 2002; Hill, 2005; Emslie and Hunt, 2009; Fagan and Press, 2008; West and Zimmerman, 1987; Ahmad *et al.*, 2010) and have also focused on the social and cultural context (Adya, 2008; Barnett *et al.*, 2008; Blair-Loy and Wharton, 2002; Ponzellini, 2006). From a marketing perspective, WLB practices have been tied to internal marketing and to corporate social responsibility (e.g. Morgan and Hunt, 1994; Iverson, 1996; Hartline *et al.*, 2000; Maignan and Ferrell, 2004). The integration of WLB as a human resource management tool is quite recent, and is receiving increasing attention, since it has been recognized for its strategic importance as an element to attract and retain talented employees (Capelli, 2000; Dupre and Day, 2007; De Cieri *et al.*, 2005; Lewis and Cooper, 1995; Nord *et al.*, 2002). In this context, the purpose of WLB is the coordinated improvement of the professional and non-professional life of the worker (Felstead *et al.*, 2002; Waumsley *et al.*, 2010), reducing the existing work-life conflict and increasing worker satisfaction, which leads to less stress, more organizational commitment (Ashraf *et al.*, 2011), less turnover, lower intention to quit and better work-productivity (Bloom and Van Reenen, 2006; Dupre and Day, 2007; Giardini and Kabst, 2008).

Focusing on productivity, some research demonstrates that WLB policies are predictors of performance (e.g. Konrad and Mangel, 2000). There is some agreement in the literature on the two main drivers of a healthy organization-people relationship: personal results and organizational results. Individual results can be defined as physical and/or psychological changes that occur in the individual because of the utilization of WLB elements, which can have positive consequences for personal and professional life and can be the cause of enhancement in the performance of the worker. Some expected personal outcomes are less stress, marital satisfaction, healthy family relationships, better self-concept or career satisfaction (Boyar *et al.*, 2008; Jones *et al.*, 2008). Predicted organizational outcomes propose that the implementation of human resources policies that help to enhance and balance leisure time with work time, can have positive effects in the economic ratios of the firm. According to literature, predicted organizational outcomes are less turnover and lower intention to quit, more organizational commitment, lower absenteeism and greater work productivity (Giardini and Kabst, 2008; Shaffer *et al.*, 2001).

However, empirical evidence among WLB results and consequences for the firm is limited (Guest, 2002). In this sense, there is controversy in findings as it seems unclear whether the mentioned results are a consequence of the application of WLB policies or are caused by other factors. Some research affirms that work design is the driver of work satisfaction, productivity and commitment, and that WLB is only related to personal results. Other research, however, indicates that WLB does not have real effects on individual results, but are more closely related to family support, partner attitude or social support (Fagan and Press, 2008; Ponzellini, 2006; Nikandrou *et al.*, 2008). Bloom and Van Reenen (2006) found that better management and better WLB are found in the same firms. However, productivity is not correlated with WLP policies, but with management quality, which suggests that (p. 470) "much of the human resource management literature has exaggerated the potential for WLB to raise productivity and that the win-win model is excessively optimistic". This is not to deny the perceived value for employees of work-life initiatives which improves the working environment and justifies the costs of introducing WLB policies.

Thus, the mechanics by which the provision of work-life practices affects both employee behavior and organizational performance remain unclear and under-researched (Allen, 2001; Bearegard, 2006; Bearegard and Henry, 2009). In line with this reality, Bardoe *et al.* (2008) point out that although managers are interested in data that would substantiate the potential return on investment in work-life initiatives, it seems that no clear evaluation of the consequences tied to those has been carried out in day-to-day businesses. To solve this uncertainty, they propose the integration of the practitioner's perspective with the academic literature, and consider that supportive culture and leadership support are necessary for firms to be able to develop and consequently measure value added by work-life initiatives.

Parallel to the development of research focused on the effects of WLB, barriers to the application and implementation of WLB policies have been also identified, analyzed from the perspective of the worker (Hyman and Summers, 2004; Turner *et al.*, 2009) and from the point of view of the organizations, through the information obtained from managers (Abbot and De Cieri, 2008; Chinchilla and Poelmans, 2002; Chinchilla *et al.*, 2003, 2005, 2006; Chinchilla and León, 2007; Alegre *et al.*, 2007; De Cieri *et al.*, 2005; Khamkanta and Sloan, 2009; Kirby and Krone, 2002; Nord *et al.*, 2002).

MD
50,4

Organizational culture and cultural change, a hostile work environment, the attitudes of supervisors and managers, inadequate services or a lack of communication and education in WLB strategies are some of the most commonly identified barriers.

672

2.1 Work-life balance in Spain: law and research

In Spain, the concept of work-life balance is determined and remains marked by the appearance in the Juridical Spanish Classification of two laws: the Family and Labour and Life Balance of the Working People Law approved on November 5, 1999 and the Organic Law 3/2007 of March 22 for the Effective Equality of Women and Men[1]; those laws establish the pillars for WLB development in the private and public areas. As they are quite recent, it can be expected that the level of adoption of work-family practices in Spanish firms is not yet entirely developed.

Spanish literature on this topic is not prolific, although promising studies have appeared. Research such as that of Caballero (2000) and Torns (2004, 2005) are pioneering in this country, but Chinchilla *et al* (2003, 2005, 2006) have highlighted the path for future research on WLB. In these studies, Chinchilla and her team annually create the Family Responsible Enterprises Index (IFREI), which measures the performance of these policies in firms present in Spain, in their search for WLB. In their research, four main elements are considered: WLB policies used by firms (classified into four types: policies of labor flexibility, professional assistance, family and personal attention, and fringe benefits), enablers for WLB policy application, culture that promotes WLB, and perceived results obtained with WLB. Their results highlight the importance of enablers and the organizational culture as internal elements that can generate hindrances or drivers of the application of those policies; they also stress the importance of culture and the degree of sensitivity and exemplification of the leader with respect to WLB. As a general conclusion, it can be stated that there is a slow but definite progress with regard to work-family initiatives, wherein the most commonly used practices are those of flexibility, followed some way behind by the other aforementioned policies. Although Spanish firms are giving more importance to WLB, the engagement of those procedures implies several challenges for businesses in order to achieve sustainable competitive advantages: in this context, the main problem of organizations is still the difficulty inherent in hiring key employees, so they conclude that if they wish to consolidate an innovative and competitive team, it is necessary to engage in WLB programs sustained by budget and teams that support them (Chinchilla and León, 2007).

Other bodies have also carried out research on WLB. In 2005, The Women's Institute, developed a study on the presence work-life practices in Spain depending on the size of firm, sector, composition of the staff, and collective agreements. Focusing our attention on Spanish SMEs and according to Alegre *et al* (2007), it seems that a higher level of general WLB practices exists in smaller firms rather than in the largest ones.

Recent research in Spain examines institutional pressures for WLB (Pasamar and Valle, 2011); differences in perceptions between managers and employees in relation to WLB (Sánchez-Vidal *et al.*, 2011) and manager retention (Cegarra-Leiva *et al.*, 2012), among other issues.

3. Family business firm characteristics: research questions for Spanish firms

Family businesses are extremely important to the economy of any country. To assess the importance of FB in Spain, it is important to note that they account for 83 percent of

all Spanish enterprises, which account for 65 percent of Spanish GDP and employ about eight million workers. Spanish data are in line with global ones (Instituto Nacional de Estadística, 2010).

The characteristics of ownership and management in FBs clearly make these firms distinct elements from non-FBs. According to the global study on over 1,600 family-run business firms around the world, conducted by Pricewaterhouse Coopers (2010) *Kin in the game. PwC Family Business Survey 2010-2011*, it was found that, due to their tendency to spend a greater amount of income on self-financing, among other things, FBs grow faster, generate more value and more jobs than non-FBs; the study also considers that these firms reflect competitive advantages that place them in a better position to overcome the current crisis than non-FBs, as a result of four key elements: long-term perspective, flexibility, managerial talent, and a closer relationship with customers.

Research on FBs indicate they are more concerned with employee welfare compared to non-FBs (Davis and Tagiuri, 1982; Davis, 1983), have a higher commitment and loyalty to them (Birdthistle and Fleming, 2007), and are perceived as more value-driven than profit driven (Collins and Lazier, 1995). According to these characteristics, it could be suggested that FBs have a higher level of implementation of WLB policies and a better attitude towards them, than non-FBs. However, it is also possible to find in the literature, reasons to suppose the opposite: FBs do not usually develop formal policies related to their employees' issues (Kets, 1996), being more informal and considering each case (each employee's situation) separately (Lansberg, 1999).

Considering these differing approaches, we propose the following research questions:

- RQ1.* Are there differences in the implementation of WLB policies between FBs and non-FBs in Spanish SMEs?
- RQ2.* Assuming that managers' attitudes towards WLB policies is a key determinant in the implementation of WLB practices, are there differences in managers' attitudes (and in the determinants of that attitude) between FBs and non-FBs?

4. Methodology

A descriptive research was developed, using an online self-administered questionnaire sent by a link in an e-mail to human resource managers or general managers (if the former did not exist). The study population was defined as small and medium-sized Spanish firms, which included both types of ownership, FBs and non-FBs. According to the recommendation from the European Commission of May 6, 2003, small firms are those with less than 50 employees, and medium-sized firms when they have between 50 and 250 employees. With regard to when a firm can be considered an FB, the definition of the Family Business Firms Institute[2] was considered; this definition establishes four requirements:

- (1) The family exercises the control of the share capital of the firm (. . .).
- (2) At least one representative of the family is formally involved in the governance of the firm.
- (3) There is direct participation from a member of the family in the management of the firm at the highest level.

MD
50,4

(4) Generational continuity is considered to be a strategic aim of the firm, while founders and successors wish to maintain the control of the property, the government and the management of the organization lie in hands of the family.

674

With these considerations, we proceeded to select the sample units, using the SABI database. The questionnaire was sent to 1,500 Spanish firms. The data collection was conducted from April to September 2009. The rate of response was 8.6 percent, so the final sample size was 129 firms, 97 firms were FBs and 32 were non-FBs.

The structured questionnaire used was developed considering previous research[3], and a total of 29 questions were grouped in five parts: type of ownership and manager attitudes towards the application of WLB practices, WLB practices present in the firms, the perceived performance consequence of applying WLB practices and work-life conflict, and information for firm classification (including characteristics of the firm according to WLB practices barriers and enablers). WLB policies used by the firms were classified into four types: labor flexibility policies, professional assistance, family and personal support, and fringe benefits.

5. Results

As mentioned, the final sample was made up of 129 SMEs as none had more than 250 employees; in fact, most of the firms, 67.2 percent had less than 50 employees. Moreover, 75.2 percent of them (97 firms) were FBs and 24.8 percent (32 firms) non-FBs, with no significant differences between them in terms of number of employees ($\chi^2 = 1.319$, $p =$ not significant). This sample composition reflects the overall distribution, as in the Spanish business context, around 85 percent of firms are FBs[4].

In terms of the sector of activity, 56.6 percent belong to the industrial sector, and 43.1 percent to service sector, and are similarly distributed between both types of ownership (FB and non-FB).

5.1 General characterization

Table I shows that the level of presence of work-life balance policies in the SME is very low, as 73.6 percent of the firms do not consider them in their agenda; only 8.6 percent of the sample has WLB policies which are used by employees and/or managers. In this sense, no significant differences were identified between FB and non-FB.

Table I.
Percentage of firms according to WLB policies consideration and general use

	%
The development of WLB policies is not currently considered in the agenda of the firm	73.6
The topic is considered in the agenda, but only certain policies have been introduced	14.7
Several policies have been introduced which are not very used, neither employees nor managers	3.1
Several policies have been introduced which are not widely used by employees, although they are by managers	1.6
Several policies have been introduced which are widely used by employees, though not by managers	1.6
Several policies have been introduced which are widely used by employees and managers	5.4

Note: FB vs non-FB differences: $\chi^2 = 3.130$ $p =$ not significant

In line with the previous results, and with respect to all types of SMEs, being an FB or non-FB revealed no significant differences, in the majority of the firms (72.9 percent) no one was responsible for firm WLB policies, and only in 20.2 percent of the firms did managers or employees devote part of their time to this issue.

Bearing in mind that only a few firms consider WLB policies in their agenda in any way, 76.5 percent of them had no specific budget for the development of those policies, with no significant differences between FOBs and non-FOBs ($\alpha^2 = 4.074$, $p =$ not significant). Nor are there significant differences between both types of firm with regard to perception of the consequences for a supervisor/manager who was in opposition to the firm's program of WLB policies ($\alpha^2 = 2.175$, $p =$ not significant): 29.4 percent of interviewees did not consider them currently to be consequential, but 55.9 percent thought that he/she would be recommended to follow them, and 14.7 percent perceive that the manager would receive a clear and forceful message about the need to adapt behaviour to avoid compromising his/her future in the firm.

5.2 WLB policies adopted by the firm

5.2.1 Labor flexibility policies. In all the studied SMEs there is a certain degree of labor flexibility (Table II). The most commonly applied policies of labor flexibility are: the possibility of staying away from work in the case of familiar emergencies, flexibility in the number of days of permitted leave and short vacations, part-time posts and a flexible timetable. The least used actions are related to elements that allow work to be done away from the habitual place of work, which have not been explored to any great extent (videoconferences, tele-office, ...). It is important to mention that there is no significant difference in the level of presence of all these labor flexibility actions between FBs and non-FBs, except for the possibility of staying away from work for family emergencies, which is significantly more present in FB firms (43.3 percent).

5.2.2 Professional assistance policies. Within this group of measures are actions not only to develop professional skills but also those of a personal nature, in such a way that they can resist in some cases and anticipate in others the pressures and worries that employees can suffer from family-work conflict (Table III). There is not a huge presence of professional assistance actions in SMEs regardless of ownership structure, and psychological advice and assistance to expatriates are not common measures of WLB practices in SMEs.

5.2.3 Family and personal care policies. This group of actions (Table IV) analyzes the use of certain measures that aim to reduce the load of employees outside the workplace. It implies establishing a service policy parallel to the payment/economic policy.

Regardless of the type of ownership, these types of policy are rarely used. This may be partly due to the fact that employees have never claimed these benefits or simply because they have never been considered as important. It is common for firms of the size of the ones analyzed here not to foresee the implementation of these types of practices or even to consider them useful.

5.2.4 Fringe benefit policies. This section analyzes the offer of actions to reduce the load of the worker in terms of attention to health and coverage for the employee and his/her family, as well as the economic advantages that exist for employees (Table V)

The group of measures considered above is more of a "crossbeam" within firms (in a general context), as they were implemented earlier than the others analyzed herein.

MD 50,4	Labor flexibility action		α^2 associated to differences between FB and non-FB
		Percentage of firms	
676	Flexibility in the days of permitted leave and short vacations	31.0	$\alpha^2 = 0.718$ $\rho =$ not significant
	Part time job	22.5	$\alpha^2 = 0.340$ $\rho =$ not significant
	Possibility of time off work for family emergency	FB = 43.3 Non-FB = 25.0	$\alpha^2 = 3.394$ $\rho = 0.049$
	Flexible schedules	21.7	$\alpha^2 = 0.926$ $\rho =$ not significant
	Limited day	19.4	$\alpha^2 = 0.860$ $\rho =$ not significant
	Time for training	17.8	$\alpha^2 = 0.025$ $\rho =$ not significant
	Extended leave of absence for care of relatives	15.5	$\alpha^2 = 0.840$ $\rho =$ not significant
	Substitution of employees during leave	11.6	$\alpha^2 = 0.031$ $\rho =$ not significant
	Effort to restore employees to positions after long periods away from work	11.6	$\alpha^2 = 0.210$ $\rho =$ not significant
	Maternity leave beyond the established legal limits	9.3	$\alpha^2 = 0.470$ $\rho =$ not significant
	Professional rest	8.5	$\alpha^2 = 1.592$ $\rho =$ not significant
	Shared positions	7.8	$\alpha^2 = 0.134$ $\rho =$ not significant
	Compressed week	7.0	$\alpha^2 = 0.377$ $\rho =$ not significant
	Maintenance of labor advantages during leave of more than six months	6.2	$\alpha^2 = 0.328$ $\rho =$ not significant
	Paternity leave beyond the legally established limits	4.7	$\alpha^2 = 0.245$ $\rho =$ not significant
	Free time	3.9	$\alpha^2 = 1.716$ $\rho =$ not significant
	Tele-office	3.9	$\alpha^2 = 0.644$ $\rho =$ not significant
Videokonferences	0.8	$\alpha^2 = 3.055$ $\rho =$ not significant	

Table II. Percentage of firms that incorporate labor flexibility actions (FB versus non FB)

Downloaded by UNIVERSITAT DE VALENCIA At 14:30 29 May 2016 (PT)

However, we can see that they are not particularly popular, as the level of presence in SMEs is extremely low, with no significant differences between FBs and non-FBs.

5.3 Managers' attitudes towards WLB policies and determining variables

Firstly, the reliability of the scale for measuring managers' attitudes towards WLB policies was carried out by calculating the Cronbach Alpha. The Cronbach Alpha analysis led us to eliminate one item, resulting finally in a five-item scale ($\alpha = 0.66$).

			Spanish SMEs
Professional assistance action	Percentage of firms using it	α^2 associated to differences between FB and non-FB	
Legal advice	17.8	$\alpha^2 = 0.025$ $\rho =$ not significant	677
Financial/tax advice	16.3	$\alpha^2 = 0.130$ $\rho =$ not significant	
Health programs	14.0	$\alpha^2 = 0.815$ $\rho =$ not significant	
Professional, personal and family guidance	7.0	$\alpha^2 = 0.035$ $\rho =$ not significant	
Professional rest	7.0	$\alpha^2 = 0.973$ $\rho =$ not significant	
Expatriate assistance	2.3	$\alpha^2 = 0.120$ $\rho =$ not significant	
Psychological family advice	1.6	$\alpha^2 = 0.691$ $\rho =$ not significant	

Table III.
Percentage of firms that have professional assistance actions (FB versus non-FB)

Family and personal care action	Percentage of firms using it	α^2 associated to differences between FB and non-FB	
Time management	6.2	$\alpha^2 = 0.832$ $\rho =$ not significant	Table IV. Percentage of firms that have family and personal care actions (FB versus non-FB)
Stress management	2.3	$\alpha^2 = 1.013$ $\rho =$ not significant	
Smoking, alcoholism and drug-dependency	2.3	$\alpha^2 = 1.013$ $\rho =$ not significant	
Parents/spouse role	0.8	$\alpha^2 = 3.055$ $\rho =$ not significant	
Seminars on conflict between work and family	0.8	$\alpha^2 = 3.055$ $\rho =$ not significant	
Diversity management	0.8	$\alpha^2 = 0.332$ $\rho =$ not significant	
Day-care centers for children of employees	0.8	$\alpha^2 = 3.055$ $\rho =$ not significant	
Information on day-care centers and schools	0.8	$\alpha^2 = 3.055$ $\rho =$ not significant	
Information on centers for the care of the elderly and disabled persons	0	–	
Prenatal and nutrition courses	0	–	
Information and service management of domestic help	0	–	
Provision of payment for day-care center services	0	–	

This five-point Likert scale was transformed into a one-item scale by adding the values of all the corresponding items and dividing the result between the number of items in the scale (Table VI). The result gave us the manager's attitude towards WLB policies summarized in one number ranging from 1 to 5. In order to analyze possible differences in manager attitudes between FBs and non-FBs, a t test was calculated. Results show (Table VI) that there is no significant difference in manager attitudes towards WLB

MD 50,4	Fringe benefit action		α^2 associated to differences between FB and non-FB
		Percentage of firms using it	
678	Life insurance	124	$\alpha^2 = 1.483$ $\rho = \text{not significant}$
	Medical insurance for accidents outside the workplace	85	$\alpha^2 = 1.592$ $\rho = \text{not significant}$
	Discount shopping	62	$\alpha^2 = 0.526$ $\rho = \text{not significant}$
	Restaurant vouchers	54	$\alpha^2 = 0.439$ $\rho = \text{not significant}$
	Retirement plans	54	$\alpha^2 = 2.442$ $\rho = \text{not significant}$
	Study scholarships	31	$\alpha^2 = 0.259$ $\rho = \text{not significant}$
	Remuneration à la carte	16	$\alpha^2 = 0.670$ $\rho = \text{not significant}$
	Placements in other areas/associated firms	0.8	$\alpha^2 = 3.055$ $\rho = \text{not significant}$
	Medical insurance for relatives	0.8	$\alpha^2 = 0.332$ $\rho = \text{not significant}$
	Incorporation of a direct relative into the firm following the death of the worker	0	-

Table V. Percentage of firms that have fringe benefits (FB versus non-FB)

Downloaded by UNIVERSITAT DE VALENCIA At 14:30 29 May 2016 (PT)

	FB	Non-FB	t, sig.
Attitude towards WLB practices	2.69	2.72	$t = 0.182$ $\rho = \text{not significant}$
Perception of barriers to applying WLB policies application	1.66	1.69	$t = 0.265$ $\rho = \text{not significant}$
Perception of enablers for applying WLB policies	3.00	3.16	$t = 1.141$ $\rho = \text{not significant}$
Perception of negative individual performance in the firm due to family-work conflict	2.35	2.30	$t = -0.376$ $\rho = \text{not significant}$
Perception of positive firm performance due to WLB policy application	2.79	2.79	$t = 0.011$ $\rho = \text{not significant}$

Notes: 1 = not at all/bad; 5 = always/good

Table VI. Mean of the main variables considered in the regression (FB versus non-FB)

policies between FBs and non-FBs; in both cases they are reasonably neutral or even slightly negative.

Another aim of the study was also to analyze which variables determine managers' attitudes towards WLB practices. Four independent variables were considered: manager perceptions of barriers to applying WLB policies, managerial perception of enablers of WLB policies, perception of negative individual performance in the firm

due to work-family conflict, and perception of positive firm performance due to the implementation of WLB policies.

Before using a regression analysis to answer the research question proposed, the reliability of the scales considered (independent variables) was also calculated: perception of barriers for WLB policies (ten items, $\alpha = 0.68$); enablers for WLB policies application (12 items, $\alpha = 0.74$); perception of negative individual performance in the firm due to family-work conflict (nine items, $\alpha = 0.68$) and perception of positive firm performance due to WLB policies application (22 items, $\alpha = 0.86$).

Once the reliability of the scales had been assured and bearing in mind that they all were Likert scales, they were all transformed into a one-item scale, adding the values of all the corresponding items and dividing the result between the number of items of the scale considered (Table VI). Generally, managers do not perceive barriers for WLB policy application in their firms, although neither do they have a clear perception of the existence of enablers. In terms of performance, managers perceive that family-work conflict does not have a strong influence on individual performance in the firm, although the possible positive firm performance derived from implementing WLB practices is not clearly perceived either. According to the t test (Table VI), no significant differences in these perceptions was identified between FBs and non-FBs.

How the different variables considered influence managers' attitude toward WLB policies, depending on the type of ownership, is presented in Table VII.

As we can see from the regressions in Table VII, the variables influencing managers' attitudes towards WLB practices are different depending on the type of firm ownership. Although the perception of negative consequences on individual performance in the firm deriving from the family situation is not significant in any case, in FB only the perception of positive corporate performance when applying WLB policies positively influences managers' attitudes towards these policies. However, in non-FBs, the perception of positive corporate performance associated with WLB policies plays no role; in non-FBs, attitudes towards WLB policies are influenced mainly by the perception of firm barriers towards WLB practices, with a negative influence, followed by perceived firm enablers, which show a positive influence. According to these results, managers' attitudes towards WLB policies are more related to objective performance in family firms, and more related to corporate culture when dealing with non-FBs.

Variables	Family owned business (n = 97)			Non-family owned business (n = 32)		
	β	t	FIV	β	t	FIV
Barriers	0.040	0.414 ^{ns}	1.002	-0.533	-3.447 ^{**}	1.093
Enablers	0.209	1.955 ^{ns}	1.227	0.475	3.200 ^{**}	1.097
Negative individual performance	-0.158	-1.549 ^{ns}	1.112	0.257	1.470 ^{ns}	1.022
Positive firm performance	0.254	2.304 [*]	1.307	0.115	0.721 ^{ns}	1.075
	F (df. = 4) = 3.797 ^{**}			F (df. = 4) = 5.966 ^{**}		
	$R^2 = 0.142$; $\alpha^2 = 0.104$			$R^2 = 0.479$; $\alpha^2 = 0.398$		

Notes: ns = not significant; * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$

Table VII.
Variables influencing manager's attitudes towards WLB policies

MD
50,4

680

6. Discussion and research implications

The study on the level of development and implementation of human resource practices designed to facilitate family, professional and personal balance is a relatively recent topic that is attracting considerable interest among managers and academics. Although originally, most research focused on the consequences of WLB practices for the firm, others subsequently focused on why firms differ in practice adoption. The present research provides information on the level of the presence of WLB policies in Spanish SMEs, depending on the type of ownership.

According to the presence of WLB policies in the firms analyzed, two general results can be highlighted: firstly, the level of development and implementation of WLB policies is very limited in Spanish SMEs: almost three out of four firms do not consider WLB practices in their agenda and, logically, have no specific budget for their development; only 5.4 percent of the firms uses several WLB policies by both managers and employees; again, almost three out of four of the firms have no one responsible for those policies, although in others, a manager or an employee devotes part of his/her working time to this task. Considering this context, the results obtained on the perception of the consequences for a supervisor/manager who is opposed to the program of WLB policies are consistent, as no strong penalty is perceived. The most common policies present in firms are those of labor flexibility, followed by professional assistance actions, fringe benefits, and to a lesser extent, family and personal support policies.

As a second general conclusion, we suggest that the ownership of the firm does not determine the level of development and implementation of WLB policies, as no significant differences were found in the above mentioned: in the policies analyzed, of the forty-eight considered, only in one policy, that of time off work for family emergencies (included as part of labor flexibility policies), is there a significantly higher prevalence in family firms. So, while one might expect greater attention to the needs of employees in family businesses, this assumption is not confirmed in Spanish SMEs.

These results may find their justifications in the frame of the institutional theory, which posits that firms model the practices of similar firms in order to reduce uncertainty and increase survival capabilities (DiMaggio and Powell, 1983). We could suggest that FBs, which constitute 83 percent of Spanish firms, may consider similar firms in the development of their WLB practices in terms of both ownership (other FBs) or size (SMEs). Also, as non-FB Spanish SMEs are the minority (compared to FBs), they will look outward, not only considering non-FBs, as they are not as common, but also FBs. Both types of firm use one another as a reference, i.e. FBs and non-FBs behave in the same way with respect to WLB policies.

Our results are partially consistent with previous research. Moshavi and Koch (2005) found that family ownership in the US is negatively related to the adoption of work-family practices (evidently our conclusion differs). It is important to point out that their characterization of the SMEs analyzed is different from ours: these authors studied businesses with less than 500 employees (the number used by the US Small Business Administration, 1997) and our research focused on firms with less than 250 employees, where 67.2 percent of firms had less than 50 employees. We therefore consider that the results are clearly not comparable. We agree with those authors and with Alegre *et al.* (2007) that labor flexibility policies are the commonly present in

firms, whilst those policies related to care are scant: this could be considered an obvious result, as most of the labor flexibility policies are inexpensive, and those related to care entail greater cost. Therefore, and consistent with previous findings (MacDermid and Williams, 1997), small businesses tend to implement somewhat inexpensive practices more easily. In the Spanish context, law regulates most of the labor flexibility practices analyzed, forcing the firm to consider and comply with them. Our results also differ from those of Alegre *et al.* (2007), developed in Spain, in which around 40 percent of the firms do not consider WLB practices in their agenda, a lower percentage compared to ours (73.6 percent). The authors consider (Chinchilla *et al.*, 2006) that the data found can not be attributed to the size or financial difficulties of the firm, or to its strategy, but to the commitment and sensitivity of the manager to WLB practices.

Another result that should be highlighted from our research is that, in Spanish SMEs, managers' attitudes towards the application of WLB policies are not positive, regardless of the ownership structure of the firm. This is a weakness for SMEs, as manager attitudes towards these practices may act as barriers to their implementation, as the literature suggests. If the attitude is not positive, it is reasonable to believe that consideration these policies in the agenda of the firm is also extremely low, as our results show. Although managers' attitudes in family and non-families businesses are the same (not positive), what determines that position is different, depending on firm ownership. Of the four influencing variables considered, in family businesses, only the perception of positive corporate performance when applying WLB policies positively influences managers' attitudes towards those policies. Although sometimes the literature suggests that family firms can contribute to their short lifespan when they are unable to strategically manage their human resources (Astrachan and Kolenko, 1994), and that they are more value-driven than profit-driven (Collins and Lazier, 1995), we could state that FB managers are turning to a more strategic approach, as corporate performance is positively related to their attitudes towards WLB practices: the higher the perceived corporate performance due to WLB practices, the better the manager's attitude towards those policies. On the other hand, in non-FBs, that perception of positive corporate performance plays no role, and only the perceived barriers and enablers for policy application are influential; therefore, perception of corporate culture with regard to WLB practices is a determinant of manager attitudes in non-FBs. If we assume that non-FBs are, as a firm, profit-driven, our findings are consistent, as reaching a high level of firm performance is not within the issues for negotiation in the selection of policies to be implemented.

In none of the cases, FB or non-FB, was the perception of negative consequences on individual performance in the firm due to family situation an influence on manager attitudes towards WLB practices. The literature suggests that when a family-work conflict exists in FB, it is expected to be solved by the family instead of the work system (Barth and Miller, 2000). This may justify the results for FBs, but we consider that also it could be true for non-FBs due to the size of the firms analyzed (67.2 percent of them have less than 50 employees): the small size of the firms as well as the traditional Spanish culture in which the analyzed policies are of reasonably recent application and regulation, make the resolution of the conflict considered somewhat excessive for the firm nor for competitors (because they are family conflicts), and regard the resolution of these matters as purely a family issue.

MD
50,4

682

According to all results, we suggest that Spanish SMEs should make a concerted effort to engage in strategic human resource practices, which include WLB policies. In order to do so, managers must improve their attitudes towards the application of those policies, as currently they are not positive. A clear understanding of the individual and firm performance derived from WLB practices, and perception of a culture that is favorable to those practices will help. This accentuates the need to bring business practices to academic research and vice-versa, in an attempt to help firms to be more competitive and socially responsible. We consider that the economic context and culture in which firms develop their activities must also be taken into account.

This study contributes to understanding the reality of human resource management in FB versus non-FB with regard to WLB policies: on the one hand, most research developed hitherto has focused on the consequences of implementing WLB policies, but information on the extent to which those policies are used is scarce; and on the other, research on FB is extensive, but it has focused mostly on other topics that are not directly related to WLB practices, so there is scarce literature on this latter issue. Lastly, although managers' attitudes have been identified as a key element in the implementation of WLB policies, little attention has been paid to the factors that influence that attitude, and this study reveals the relevance of understanding it.

The main limitations of the present study involve the size of the non-FB sample and the scales used for the analysis: the sample size is fairly small due to the information gathering method used; with respect to the scales, although they have been used in previous research, prior literature has not focused on demonstrating their psychometric properties in different contexts.

In terms of future research, we suggest complementing the present study with a qualitative analysis to help better understand the phenomenon; perhaps the consideration of the presence or absence of family ties in the management of the firm could help to differentiate between FB managers' perceptions. Analyzing the employee point of view would also be helpful, as the perception of managers and employees can differ.

Notes

1. Translation of Ley de Conciliación de la vida Familiar y Laboral de las personas trabajadoras and Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres.
2. Definition established by the consensus proposal in 2008 from the European Group of Family Firms (Grupo Europeo de Empresas Familiares, GEFF) and the Committee of the Family Business Network.
3. We considered, as a fundamental basis, research developed by Chinchilla *et al.* (2003, 2005, 2006) as they represent the most advanced studies with regard to WLB practices in Spain.
4. According to the latest research developed by the Family Business Firms Institute (Instituto de la Empresa Familiar, 2009) in 2009.

References

- Abbot, J. and De Cieri, H. (2008), "Influences on the provision of work-life benefits: management and employee perspectives", *Journal of Management and Organization*, Vol. 14 No. 3, pp. 303-22.

- Adya, M.P. (2008), "Women at work: differences in IT career experiences and perceptions between South Asian and American women", *Human Resource Management*, Vol. 47 No. 3, pp. 601-35.
- Ahmad, Z.A.R., Zulkifli, C.M.C.O. and Yunus, J.N. (2010), "Family issues and work-family conflict among medical officers in Malaysian public hospitals", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 1 No. 1, pp. 26-36.
- Alegre, I., Chinchilla, N., León, C. and Canela, M.A. (2007), *Políticas de conciliación, liderazgo y cultura en 2.200 pymes españolas*, Centro Internacional Trabajo y Familia, IRSE Business School, University of Navarra, Pamplona.
- Allen, T.D. (2001), "Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions", *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 58, pp. 414-35.
- Aryee, S. and Luk, V. (1996), "Balancing two major parts of adult life experience: work and family identity among dual-earner couples", *Human Relations*, Vol. 49 No. 4, pp. 465-87.
- Ashraf, A., Nadeem, S., Zaman, K. and Malik, I.A. (2011), "Work family role conflict and organizational commitment: a case study of higher education institutes of Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, Vol. 2 No. 11, pp. 371-92.
- Astrachan, J.H. and Kolenko, T.A. (1994), "A neglected factor explaining family business success: human resource practices", *Family Business Review*, Vol. 7, pp. 251-62.
- Bardoel, E.A., De Cieri, H. and Mayson, S. (2008), "Bridging the research-practice gap: developing a measurement framework for work-life initiatives", *Journal of Management and Organization*, Vol. 14 No. 3, pp. 239-48.
- Barnett, K.A., Del Campo, R.L., Del Campo, D.S. and Steiner, R.L. (2008), "Work and family balance among dual-earner working-class Mexican-Americans: implications for therapists", *Contemporary Family Therapy*, Vol. 25 No. 4, pp. 353-66.
- Barth, R.P. and Miller, J.M. (2000), "Building effective post-adoption services: what is the empirical foundation?", *Family Relations*, Vol. 49, pp. 447-55.
- Beauregard, T.A. (2006), "Predicting interference between work and home: a comparison of dispositional and situational antecedents", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 3, pp. 244-64.
- Beauregard, T.A. and Henry, L.C. (2009), "Making the link between work-life balance practices and organizational performance", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 9-22.
- Beutell, N.J. and Wittig-Berman, U. (1999), "Predictors of work-family conflict and satisfaction with family, job, career, and life", *Psychological Reports*, Vol. 85, pp. 893-903.
- Bird, E., Lynch, P.A. and Ingram, A. (2002), "Gender and employment flexibility within hotel front offices", *The Service Industries Journal*, Vol. 22 No. 3, pp. 99-116.
- Birdthistle, N. and Fleming, P. (2007), "Under the microscope: a profile of the family business in Ireland", *Irish Journal of Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 135-71.
- Blair-Loy, M. and Wharton, A.S. (2002), "Employees' use of family-responsive policies and the workplace social context", *Social Forces*, Vol. 80, pp. 813-45.
- Bloom, N. and Van Reenen, J. (2006), "Management practices, work-life balance, and productivity: a review of some recent evidence", *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 22 No. 4, pp. 457-82.
- Boyar, S.L., Maertz, C.P. Jr, Mosley, D.C. Jr and Carr, J.C. (2008), "The impact of work/family demand on work-family conflict", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 3, pp. 215-35.
- Burke, R.J. (1988), "Some antecedents and consequences of work-family conflict", *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 3 No. 4, pp. 287-302.

MD
50,4

684

- Caballero, M. (2000), *Políticas empresariales de conciliación. Vida familiar y laboral: buenas prácticas*, Infopolis, S.L., Bilbao.
- Cappelli, P. (2000), "A market-driven approach to retaining talent", *Harvard Business Review*, Vol. 78 No. 2, pp. 103-11.
- Carlson, D.S., Kacmar, K.M. and Williams, L.J. (2000), "Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 56, pp. 249-76.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M.A. and Cegarra-Navarro, J.G. (2012), "Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 No. 1, pp. 91-108.
- Chinchilla, M.N. and Poelmans, S. (2002), *Políticas familiarmente responsables. Informe IFREI 2002*, IESE-University of Navarra, Barcelona.
- Chinchilla, M., Poelmans, S. and León, C. (2003), "Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas", research paper no. 498, IESE Business School, University of Navarra, Barcelona.
- Chinchilla, M.N., Poelmans, S., García-Lombardía, P. and López, M. (2005), *Políticas de Recursos Humanos orientadas a la conciliación vida profesional-vida familiar y su relación con el desempeño. Análisis de las multinacionales de la Comunidad de Madrid. Estudio 23*, Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE Business School, University of Navarra, Barcelona.
- Chinchilla, M., León, C., Canela, M.A., Ariño, M.A. and Quiroga, V. (2006), "Análisis sectorial de las políticas de conciliación. Conclusiones del estudio IFREI 2006 basado en 360 empresas", research paper, IESE Business School, University of Navarra, Barcelona.
- Chinchilla, N. and León, C. (2007), "Guía de las buenas prácticas de la empresa flexible. Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal", Comunidad de Madrid.
- Collins, J.C. and Lazier, W.C. (1995), *Managing the Small to Mid-Sized Firm*, Irwin, Chicago, IL.
- Davis, P. (1983), "Realizing the potential of the family business", *Organizational Dynamics*, Vol. 12, pp. 53-4.
- Davis, P. and Tagiuri, R. (1982), *Bivalent Attributes of the Family Firm: Family Business Sourcebook*, Owner Managed Business Institute, Santa Barbara, CA.
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbot, J. and Pettit, T. (2005), "Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 90-103.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 34, pp. 454-79.
- Dupre, K.E. and Day, A.L. (2007), "The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel", *Human Resource Management*, Vol. 46 No. 2, pp. 185-201.
- Emslie, C. and Hunt, K. (2009), "Live to work' or 'work to live? A qualitative study of gender and work-life balance among men and women in mid-life", *Gender, Work and Organization*, Vol. 168 No. 1, pp. 151-72.
- Fagan, J. and Press, J. (2006), "Father influences on employed mothers' work-family balance", *Journal of Family Issues*, Vol. 29 No. 9, pp. 1136-60.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A. and Walters, S. (2002), "Opportunities to work at home in the context of work-life balance", *Human Resource Management Journal*, Vol. 12 No. 1, pp. 54-76.

- Frone, M.R., Russell, M. and Barnes, G.M. (1996), "Work-family conflict, gender, and health outcomes: a study of employed parents in two community samples", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 1, pp. 57-69.
- Frone, M.R., Russell, M. and Cooper, M.L. (1992), "Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, pp. 66-78.
- Giardini, A. and Kabst, R. (2008), "Effects of work-family human resource practices: a longitudinal perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 No. 11, pp. 2079-94.
- Goff, S.J., Mount, M.K. and Jamison, R.L. (1990), "Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: a field study", *Personnel Psychology*, Vol. 43, pp. 793-809.
- Goodstein, J.D. (1995), "Employment involvement in eldercare: an organizational adaption perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 1657-71.
- Greenhaus, J.H. and Beutell, N.J. (1985), "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 76-88.
- Grzywacz, J.G. and Carlson, D.S. (2007), "Conceptualizing work-family balance: implications for practice and research", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 9, pp. 456-71.
- Guest, D.E. (2002), "Perspectives on the study of work-life balance", *Social Science Information*, Vol. 41 No. 2, pp. 255-79.
- Hartline, M.D., Maxham, J.G. III and McKee, D.O. (2000), "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees", *Journal of Marketing*, Vol. 64 No. 2, pp. 35-50.
- Hayman, J. (2005), "Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance", *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 85-91.
- Hill, E.J. (2005), "Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support", *Journal of Family Issues*, Vol. 26 No. 6, pp. 793-819.
- Hyman, J. and Summers, J. (2004), "Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy", *Personnel Review*, Vol. 33 No. 4, pp. 418-29.
- Instituto de la Empresa Familiar (2009), *Estudio sobre la Empresa Familiar*, Instituto de la Empresa Familiar, Madrid, available at: www.catedrafamiliar.edu.es/p297/eu/Estudio_Instituto.pdf (accessed 10 July 2010).
- Instituto Nacional de Estadística (2010), *Directorio Central de Empresas Españolas. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa*, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Madrid, available at: www.ine.es (accessed 17 April 2011).
- Iverson, R.D. (1996), "Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 122-49.
- Jones, B.L., Scoville, P., Hill, E.J., Childs, G., Leishman, J.M. and Nally, K.S. (2008), "Perceived versus used workplace flexibility in Singapore: predicting work-family fit", *Journal of Family Psychology*, Vol. 22, pp. 774-83.
- Kalliath, T. and Brought, P. (2008), "Work-life balance: a review of the meaning of the balance construct", *Journal of Management and Organization*, Vol. 14, pp. 323-7.
- Kets, M. (1996), *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*, Thomson Business Press, London.
- Khamkanta, T. and Skan, B. (2009), "Flexible working in Scottish local authority property: moving on to the highest flexibility level", *International Journal of Strategic Property Management*, Vol. 13, pp. 37-52.

MD
50,4

686

- Kirby, E.L. and Krone, K.J. (2002), "The policy exists but you can't really use it: communication and the structuration of work-family policies", *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 30 No. 1, pp. 50-77.
- Konrad, A.M. and Mangel, R. (2000), "The impact of work-life programs on firm productivity", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1225-37.
- Lansberg, I. (1999), *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Lewis, L. and Cooper, C.L. (1995), "Balancing the work/home interface: a European perspective", *Human Resources Management Review*, Vol. 5 No. 4, pp. 289-305.
- MacDermid, S. and Williams, M. (1997), "A within-industry comparison of employed mothers' experiences in small and large workplaces", *Journal of Family Issues*, Vol. 18, pp. 545-67.
- Maignan, I. and Ferrell, O.C. (2004), "Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 No. 1, pp. 3-19.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *The Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3, pp. 20-38.
- Moshavi, D. and Koch, M.J. (2005), "The adoption of family-friendly practices in family-owned firms", *Community, Work and Family*, Vol. 8 No. 3, pp. 237-49.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S. and McMurrian, R. (1996), "Development and validation of work-family conflicts and work-family conflict scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 400-10.
- Nikandrou, I., Panayotopoulou, I. and Apospori, E. (2008), "The impact of individual and organizational characteristics on work-family conflict and career outcomes", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 5, pp. 576-98.
- Nord, W.R., Fox, S., Phoenix, A. and Viano, K. (2002), "Real-world reactions to work-life balance programs: lessons for effective implementation", *Organisational Dynamics*, Vol. 30 No. 3, pp. 223-38.
- Osterman, P. (1995), "Work/family programs and the employment relationship", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 681-702.
- Pasamar, S. and Valle, R. (2011), "Presiones institucionales para la conciliación de la vida profesional y personal", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 14, pp. 258-68.
- Pleck, J.H. (1977), "The work-family role system", *Social Problems*, Vol. 24, pp. 551-68.
- Ponzellini, A.M. (2006), "Work-life balance and industrial relations in Italy", *European Societies*, Vol. 8 No. 2, pp. 273-94.
- Premeaux, S.F., Adkins, C.L. and Mossholder, K.W. (2007), "Balancing work and family: a field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict", *Journal of Organisational Behavior*, Vol. 28, pp. 705-27.
- Pricewaterhouse Coopers (2010), *Win in the Game. PwC Family Business Survey 2010-2011*, Pricewaterhouse Coopers S.L., Madrid.
- Sánchez-Vidal, M.E., Cegarra-Leiva, D. and Cegarra-Navarro, J.G. (2011), "Gaps between managers' and employees' perceptions of work-life balance", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, pp. 1-17.
- Shaffer, M.A., Harrison, D.A., Gilley, K.M. and Luk, D.M. (2001), "Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work-family conflict, support and commitment", *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 99-121.

- Torns, T. (2004), "Las políticas del tiempo: un reto para las políticas del Estado de bienestar", *Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, University of Huelva, Huelva.
- Torns, T. (2005), "De la imposible conciliación a los permanentes malos arreglos", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol 23 No. 1, pp. 15-33.
- Turner, M., Lingard, H. and Francis, V. (2009), "Work-life balance: an exploratory study of supports and barriers in a construction project", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol 2 No. 1, pp. 94-111.
- United States Small Business Administration (1997), *Size Standards*, United States Small Business Administration, Washington, DC, available at: www.sba.gov
- Waumsley, J.A., Houston, D.M. and Marks, G. (2010), "What about us? Measuring the work-life balance of people who do not have children", *Review of European Studies*, Vol 2 No. 2, pp. 3-17.
- West, C. and Zimmerman, D.H. (1987), "Doing gender", *Gender and Society*, Vol. 1 No. 2, pp. 125-51.
- Zhang, J. and Liu, Y. (2011), "Antecedents of work-family conflict: review and prospect", *International Journal of Business and Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 89-103.

Further reading

- Boletín Oficial del Estado (1999), "Ley de Conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras", BOE 266 de 6/11/99, available at: www.boe.es (accessed 10 November 2011).
- Boletín Oficial del Estado (2007), "Ley Orgánica de 22 de Marzo para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres", available at: www.boe.es (accessed 10 November 2011).
- Instituto de la Mujer (2006), *Estudio sobre la Conciliación de la Vida Familiar y la Vida Laboral: Situación actual, necesidades y demandas*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, available at: www.inmujer.es (accessed 20 March 2009).

About the authors

Consolación Adame-Sánchez has been researching mainly on small and medium enterprises behaviour, as well as human resource management. She has participated in different national and international conferences, and she is co-author of different articles on the topics under analysis.

Maria-José Miquel-Romero (PhD) is Associate Professor of Marketing. She has been researching mainly on advertising effectiveness, communication, service quality management and consumer behaviour. She has participated in different conferences, and she has written, as co-author, several books, chapters and articles. Maria-José Miquel-Romero is the corresponding author and can be contacted at: mariaj.miquel@uv.es

To purchase reprints of this article please e-mail: reprints@emeraldinsight.com
Or visit our web site for further details: www.emeraldinsight.com/reprints

This article has been cited by:

1. Consolación Adame-Sánchez, Tomás F. González-Cruz, Clara Martínez-Fuentes. 2016. Do firms implement work-life balance policies to benefit their workers or themselves?. *Journal of Business Research* . [CrossRef]
2. Consolación Adame, Eva-Maria Capliure, María-José Miquel. 2016. Work-life balance and firms: A matter of women?. *Journal of Business Research* 69:4, 1379-1383. [CrossRef]
3. Nieves L. L. Díaz-Díaz Department of Finance, Economics and Accounting, University of Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, Spain Petra De Saí-Pérez Department of Economics and Business, University of Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, Spain . 2015. Owners and employees wages: a question of rent appropriability. *Management Decision* 53:2, 250-267. [Abstract] [Full Text] [PDF]
4. Aditya Simha Department of Management, University of Wisconsin Whitewater, Whitewater, Wisconsin, USA David F. Elloy Gonzaga University, Spokane, Washington, USA Han-Chung Huang Chang Gung University, Taipei, Taiwan . 2014. The moderated relationship between job burnout and organizational cynicism. *Management Decision* 52:3, 482-504. [Abstract] [Full Text] [PDF]
5. Joan R. Sanchis-Palacio, Vanessa Campos-Climent, Antonia Mohedano-Suanes. 2013. Management in social enterprises: the influence of the use of strategic tools in business performance. *International Entrepreneurship and Management Journal* 9:4, 541-555. [CrossRef]
6. Pedro Janeiro, Isabel Proença, Vítor da Conceição Gonçalves. 2013. Open innovation: Factors explaining universities as service firm innovation sources. *Journal of Business Research* 66:10, 2017-2023. [CrossRef]

5.2. ARTÍCULO 2: Work-life balance and firms: A matter of women? (2016)

- Adame-Sánchez, C.; Caplliure-Giner, E.M. & Miquel-Romero, M. J. (2016). Work-life balance and firms: A matter of women?. *Journal of Business Research*, 69(4), 1379–1383. Spanish SMEs
- Disponible en <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.111>
- Índice de impacto en JCR-Social Science Edition de 1.480 (Q2) del área de BUSINESS y SJR de 1.183 (Q1) del área de BUSINESS, MANAGEMENT AND ACCOUNTING.¹⁵

A fecha de 1 de junio de 2016 este artículo ha recibido 1 cita según la base de datos Google Scholar. Una versión previa de este artículo fue presentada como ponencia en el congreso Global Innovation and Knowledge Academy (GIKA) 2015. En el gráfico 5.1. se muestra el informe de Science Direct sobre este artículo.

Gráfico 5.1. Informe de Science Direct



Fuente: Web de Science Direct (consultada 31/05/2016)

¹⁵ El índice de impacto que aparece reflejado corresponde al año 2014, puesto que a la fecha de presentación de la presente Tesis Doctoral es el índice de impacto más reciente que se podía obtener tanto en JCR-Social Science Edition como en SCImago Journal-Country Rank.



Work–life balance and firms: A matter of women?☆



Consolación Adame^{a,*}, Eva-María Caplliure^b, María-José Miquel^b

^a Departamento de Dirección de Empresas, Juan José Renau, Faculty of Economics, Universitat de València, Avda Los Naranjos, s/n, 46022 Valencia, Spain

^b Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Faculty of Economics, Universitat de València, Avda Los Naranjos, s/n, 46022 Valencia, Spain

ARTICLE INFO

Article history:

Received 1 February 2015

Received in revised form 1 July 2015

Accepted 1 September 2015

Available online 14 November 2015

Keywords:

Work–life balance policies

Women

Commitment

Fuzzy-set QCA

ABSTRACT

The work–life balance (WLB) literature reports a positive relationship between the presence of female workers in firms and the implementation of WLB measures. Examining these findings from an alternative methodological perspective, this study adopts a fuzzy-set approach to analyze empirical data from 87 Spanish SMEs. The study's main finding is that the presence of women does not determine the level of implementation of WLB policies. Conversely, the absence of women does seem to determine the absence of such policies. Likewise, the absence of organizational commitment to WLB leads to the absence of WLB policies.

© 2015 Elsevier Inc. All rights reserved.

1. Introduction and relevance of the topic

Scholars' interest in the use of work–life balance (WLB) as a human resources management tool is growing. Early studies on the topic focus on the conflict between family duties and professional demands (Frone, Russell, & Cooper, 1992; Goff, Mount, & Jamison, 1990; Greenhaus & Beutell, 1985; Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996). According to these studies, this conflict arises because some aspects of work and family roles are incompatible. Recent studies (from 2000 onwards) focus more on business. Research establishes the best practices in WLB, shows the importance of WLB in attracting and retaining talent within the firm (Cappelli, 2000; De Cieri, Holmes, Abbott, & Trisha, 2005; Dupre & Day, 2007; Nord, Fox, Phoenix, & Viano, 2002), and identifies relationships between the use of these policies and improvements in business performance (Adya, 2008; Bloom & Van Reenen, 2006; Dupre & Day, 2007; Giardini & Kabst, 2008; Ribeiro-Soriano & Urbano, 2010; Vuontisjarvi, 2006), thereby demonstrating this topic's importance.

Gender is a variable that appears repeatedly in research on WLB; although family–work conflict is a matter of both genders, literature focuses mainly in women. Women traditionally have more conflicts because of the amount of roles they perform (Carnicer, Martínez, Pérez, & Vela, 2004; Poelmans, 2001) and even nowadays, family commitments are a big obstacle for women's career development

(Cross, 2010; Emslie & Hunt, 2009; Grady & McCarthy, 2008). Despite the efforts of governments and organizations to achieve effective equality between men and women at work level, the International Business Report (IBR Grant Thornton, 2013), shows that the total number of women in management positions improves but women still represent only 24% of management positions. In Spain, the figure is 21%, lower than the previous year, and standing below the European and the world average.

Given the scarce evidence on the relationship between women's presence in the workplace and implementation of WLB policies, the present research analyzes from an alternative methodological perspective using fuzzy-set whether the presence of women in firms is a necessary and/or sufficient condition for the implementation of WLB policies in Spain.

2. Theoretical framework and research propositions

Two major groups of environmental factors draw scholars' attention to the topic of WLB. The first group relates to a series of sociocultural changes (i.e., new household profiles or more women with higher education) that lead to an increase in individual's responsibilities within and outside the home. Second, legislation on equal opportunities proliferates. In Spain, the Law for a Work–Life Balance among Workers (November 5, 1999; BOE 266 of 6/11/99) and the Organic Law 3/2007 of March 22 for effective equality between women and men seek work–family balance.

Studies such as Torns (2004, 2005) and Caballero (2000) summarize the status of research in this area in Spain. The most recent studies on WLB in Spain explore the perceptions and institutional pressures relating to the implementation of WLB policies (Pasamar & Valle, 2011), and also focus on the importance of organizational culture as

☆ The authors thank James W. Taylor, California State University (USA), and Enrique Bigne, University of Valencia (Spain) for their careful reading and suggestions. The authors alone are responsible for any limitations and errors in the study and the paper.

* Corresponding author.

E-mail addresses: consolacion.adame@uv.es (C. Adame), eva.caplliure@uv.es (E.-M. Caplliure), maria.j.miquel@uv.es (M.-J. Miquel).

an enabler to apply and use those policies (Adame-Sánchez & Miquel-Romero, 2012; Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal, & Cegarra-Navarro, 2012).

Some research reports that the presence of female workers in firms pressures the firms' management to implement WLB policies (Chinchilla & Poelmans, 2002; Chinchilla, Poelmans, & León, 2003; Chinchilla, Poelmans, García-Lombardía, & López, 2005; Chinchilla, León, Canela, Ariño, & Quiroga, 2006; Chinchilla & León, 2007; Pocock, 2003; Shenhav & Haberfeld, 1992; Wang et al., 2012).

Proposition 1. *The presence of women at all levels of a firm's hierarchy affects the level of implementation of WLB policies within the firm.*

However, a crucial element that repeatedly arises in the literature as a driver of WLB policy implementation is the existence of organizational support for this type of policies in terms of managers' commitment to achieving WLB for their workers (e.g. Thomas & Ganster, 1995; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999). Managers play a key role in putting family-friendly work policies into practice (Darcy, McCarthy, Hill, & Grady, 2012). This consideration is relevant because according to Schein's (1995) reasoning about leadership and culture, a manager committed with WLB can act as a leader and a role model that encourages subordinates to identify with him, internalizing his beliefs and values. Therefore, the fact that women in management positions can be a determinant factor for establishing WLB policies in the firm is not surprising, as some studies report (Baek, Kelly, & Jang, 2012; Blum, Fields, & Goodman, 1994; Guzmán-Cuevas, Cáceres-Carrasco, & Soriano, 2009; Ingram & Simons, 1995; Milliken, Martins, & Morgan, 1998).

Proposition 2. *The presence of women in management positions within a firm affects the level of implementation of WLB policies within the firm.*

The commitment to workers' WLB stems from an organizational culture that fosters WLB. Corporate culture can either encourage or stifle the development and effectiveness of firms' WLB (Abbott & De Cieri, 2008; Nord et al., 2002; Starrels, 1992). In this context, some studies add that the firm's management should formalize and instill this corporate culture via the firm's human resources department. Accordingly, scholars cite the relevance of formal WLB programs (with human resources management as the driver), which may receive support from supplementary informal organizational processes (Behson, 2005). However, few studies show the convenience of having a human resources department to support and implement this type of policy.

Proposition 3. *A firm's commitment to WLB relates to the level of implementation of WLB policies within the firm.*

In this study, commitment to WLB equates to the firm's consideration of family and WLB in the firm's mission, vision, and values. Additionally, commitment to WLB also exists if the firm has a human resources department to manage WLB policies.

3. Method

A study using self-report questionnaires to human resources managers or general managers of Spanish SMEs with at least one female worker provided data to test the propositions in Section 2. The survey yielded 87 valid questionnaires. In addition to exploring other issues, the questionnaire collected data on variables, as Table 1 shows.

All scales came from the literature, particularly from Chinchilla and Poelmans (2002); Chinchilla et al. (2003, 2005, 2006).

3.1. fsQCA method

The data analysis method in this study is fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA), a set-theoretic analysis technique that analyzes in detail how causal conditions lead to a particular outcome.

Table 1
Measures used in the questionnaire.

Label	Measure	Type of scale
md	Number of women in management positions (board of directors or middle management)	Ratio
mo	Number of women in non-management positions (in the workforce)	Ratio
p8	Whether the concept of family, WLB, or similar appears within the firm's mission, vision, or values	Dichotomous (Yes/No)
p6	Whether the firm has a human resources department	Dichotomous (Yes/No)
p7	Whether the HR department manages WLB policies	Dichotomous (Yes/No)
p12	The level of implementation of WLB policies within the firm	Ordinal scale with 6 levels: 1.—Currently, developing WLB policies is not on the firm's agenda 2.—The issue is no longer on the firm's agenda, and the firm has implemented few policies 3.—The firm has implemented several policies, but managers and employees hardly use them 4.—The firm has implemented several policies that managers use but employees do not 5.—The firm has implemented several policies that employees use but managers do not 6.—The firm has implemented numerous WLB policies that both employees and managers use

fsQCA relies on a configurational understanding of how causes combine to bring about outcomes. The method can handle considerable causal complexity (Ragin, 2000, 2008). fsQCA describes cases as the combination of causal conditions and the outcome, rather than constituting just a single condition.

3.2. Calibration, recodification, and macro variables

The key stage of fsQCA is to transform variables into calibrated sets using (at least) three substantively meaningful thresholds: full membership, full non-membership, and a cross-over point (i.e., the point of maximum ambiguity) (Ragin, 2008). For the causal conditions relating to the presence of women in management positions and in the workforce, the current study uses a four-value scheme to indicate fully out, more out than in, more in than out, and fully in. The four-value scheme is especially useful in situations where researchers possess substantial information about cases but where the nature of the evidence differs across cases (Ragin, 2007). Because of the large variation for the conditions relating to the presence of women in management positions and in the workforce, the thresholds to assign each case to one of the four sets are as follows: For women in management positions (c_md), 7 women (1 = fully in), 5 women (.67 = more in than out), 2 women (.33 = more out than in), and 0 women (0 = fully out). For women in the workforce (c_mo), 20, 12, 5, and 0 women respectively.

Recodification of the outcome variable used three values (r_p12). On the six-point response scale, 1, 2 or 3 implies a low level of implementation, 4 implies an intermediate level of implementation, and 5 or 6 implies a high level of implementation.

Besides the specific causal conditions, the fsQCA analysis considers four additional conditions (macro variables) whose creation follows Ragin's (2000) procedure. These macro variables are women in management positions and in the workforce (md*mo), women in management positions or in the workforce (md + mo), women in management positions in a firm where WLB appears in the firm's mission (md*p8), and women in the workforce of a firm where WLB appears

in the firm's mission (mo*p8). Thus, the number of causal conditions under study is within the limit of eight that Ragin (2007) sets as the maximum number of causal conditions to consider.

4. Key findings

The first step to analyze whether the data support the propositions is to check whether the causal conditions are necessary conditions for the outcome to occur. For the outcome variable r_p12, the consistency and coverage values for each of the eight causal conditions are less than the minimum values that Ragin (2006) sets. This finding implies that no variable is a necessary condition for the implementation of WLB policies. Despite this finding, calculating the truth table allows for the calculation of the sufficiency of the causal conditions or configurations. Like in the analysis of necessary conditions, neither the values for raw coverage, unique coverage, and consistency of the causal conditions, nor those for the coverage and consistency of the set of solutions the program yields are relevant. This finding reveals the lack of a relationship between the presence of causal conditions and the presence of the outcome.

Given the nature of these results, the fsQCA philosophy advocates analyzing whether the absence of causal conditions may cause the absence of the outcome. The propositions in Section 2, which posit relationships when the conditions and outcome are present, are also valid for testing relationships when the conditions and outcome are absent. Thus, the next stage of analysis explores the relationship between the absence of the outcome (i.e., the absence of the implementation of WLB policies: ~p12) and the absence of the following causal configurations: ~p6 (absence of a human resources department); ~p7 (absence of WLB policy management by the human resources department); ~p8 (absence of consideration of WLB in the firm's mission and values); ~c_mo (absence of women in the workforce); ~c_md (absence of women in management positions); and absence of the macro variables ~md*mo, ~md + mo, ~md*p8 & ~mo*p8.

For this set of causal conditions, the fsQCA consistency measure yields relevant findings. The study adopts Ragin's (2006) consistency thresholds. According to Ragin, a consistency score of 1 indicates that the causal condition (or causal configuration) occurs in all cases. Therefore, as more cases fail to meet the consistency criterion, the consistency score falls further below 1 (Schneider, Schulze-Bentrop, & Paunescu, 2010). Table 2 shows that four of the eight conditions or configurations exceed the threshold of 0.90. These four conditions (in bold in Table 2) are necessary conditions for the absence of WLB policy implementation. To sum up, companies not implementing WLB policies do not have women in management positions, and/or the concept of family, WLB, or similar within the firm's mission, vision, or values.

The coverage rates in Table 2 imply that the necessary conditions are non-trivial. A necessary condition is theoretically and empirically trivial when that condition occurs in all cases, regardless of whether the outcome is present or absent (Schneider et al., 2010). Higher coverage rates mean that necessary conditions are less trivial. According to data in Table 2, the four necessary conditions are non-trivial because their coverage rates are close to 0.90.

The second analysis phase consists in the analysis of sufficient conditions. According to Ragin (2000), the absence of a causal condition is sufficient to lead to the absence of the outcome if, for each case, the fuzzy membership value of the absence of causal condition X is less than the fuzzy membership value of the absence of outcome Y (Ragin, 2000). Presence/absence of causal configurations that exceed a consistency cut-off (i.e., 0.7) are sufficient. Therefore, the absence of the outcome receives the value 1 in the truth table. Conversely, a lower cut-off value is not sufficient, so the absence of the outcome receives the value 0. Results contain 19 out of 32 logically possible causal combinations. The truth table algorithm compares cases to reduce the number of causal configurations. Consistent with Ragin's (2000) suggestion, Table 3 shows the intermediate solution.

All causal paths consist of causal configurations (Table 3) and are empirically important because their unique coverage is greater than 0. The most relevant causal paths are Solutions 1 and 2. The raw coverage is also important when assessing empirical evidence (Ragin, 2006). Raw coverage equals the size of the overlap of the causal combination set and the outcome set divided by the size of the outcome set. Unique coverage controls for overlapping explanations by partitioning the raw coverage. Table 3 shows that eight causal paths account for 95% of the outcome set. This figure shows the joint importance of all causal paths (total coverage).

This study concludes that if no women work in the company (especially in management positions but also as workforce), firm's commitment to WLB is not enough for WLB policies implementation (see solutions 2, 3 and 5). Conversely, if women work in the company (especially in management positions but also as workforce) but the firm does not commit to WLB, no implementation of WLB policies occurs (see solutions 6 and 8). Of course, the absence of both elements altogether, women (especially in management positions) and firm's commitment, determines the absence of WLB policies (see solutions 1, 4, and 7).

Data thus corroborate the three propositions under the following conditions: (1) the conditions and outcome are absent rather than present; and (2) the three propositions occur together—any one proposition alone fails to hold.

The absence of WLB policy implementation relates to (1) the absence of women at both levels of the firm's hierarchy (management and workforce) (Proposition 1); (2) the absence of women in management positions (Proposition 2); and (3) the absence of WLB policy management, or a lack of consideration in the firm's mission and vision, even if the firm has a human resources department (Proposition 3).

5. Conclusions and recommendations

The abundant WLB literature reflects the recent notable growth in scholars' and firms' interest in WLB. Women are central to this issue because, even now, women still play the role of the main caregiver in terms of domestic responsibilities (Cross, 2010). Women retain a disproportionate responsibility for domestic work and childcare, even in situations where both partners are working (Gunter & Stambach, 2005; Rees, 1992). The roles of mother and worker seem incompatible

Table 2
Analysis of necessary conditions.

Condition		Consistency	Coverage
Absence of consideration of WLB in the firm's mission together with the absence of women in management positions	~md*p8	0.97	0.90
Absence of women in management positions and in the workforce	~md*mo	0.95	0.89
Absence of women in the workforce together with the absence of consideration of WLB in the firm's mission	~mo*p8	0.94	0.89
Absence of women in management positions	~c_md	0.91	0.91
Absence of women in the workforce	~c_mo	0.81	0.90
Absence of human resources department	~p6	0.77	0.87
Absence of human resources department managing WLB policies	~p7	0.77	0.88
Absence of WLB appearing within the firm's mission, vision, or values	~p8	0.66	0.91

Table 3
Sufficient combinations of conditions for the absence of WLB implementation.

Configuration	Solutions ^a							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Women in management positions	∅	∅	∅	∅	∅	●	∅	●
Women in non-management positions	∅	∅	∅	∅	●	●	●	∅
Concept of WLB appearing within the firm's mission, vision, or values	∅	●	●	∅	∅	∅	∅	∅
The firm has a human resources department	∅	∅	●	●	∅	∅	●	●
The department manages WLB policies	∅	∅	●	∅	∅	∅	●	●
Raw coverage	0.52	0.20	0.08	0.09	0.07	0.04	0.05	0.01
Unique coverage	0.48	0.19	0.07	0.03	0.02	0.02	0.01	0.01
Consistency	0.94	0.91	0.90	0.89	1.00	1.00	0.95	1.00
Overall solution coverage: 0.95								
Overall solution consistency: 0.93								

^a Black circles ● indicate the presence of a condition, and circles with "∅" indicate its absence.

and conflicting, which implies that institutional guidelines fail to reflect the reality of working women's lives (Schoon, Martin, & Ross, 2007).

In addition to implementing policies governing WLB, firms need to instill a culture of commitment to WLB to ensure they behave responsibly toward families. Through this culture, firms can drive the implementation of WLB policies formally and informally (Behson, 2005; Chinchilla et al., 2005). Clearly, managers play a key role in putting family-friendly work policies into practice (Allen, 2001; Darcy et al., 2012).

The present study shows that although the presence of women or the existence of a formal culture and organization that manages WLB policies fails to determine the level of implementation of such policies, the absence of these factors does determine the absence of WLB policies. Therefore, the absence of women in positions with the power to decide whether to implement WLB policies (i.e., management positions) increases the likelihood of the firm not implementing those policies. Hence, despite progress in terms of the management's approach toward WLB policies, some gender bias regarding these policies seems to remain.

The existence of a human resources department formally responsible for implementing and overseeing WLB policies does not mean the firm will implement such policies. These findings are consistent with those of other researchers (Behson, 2005; Cegarra-Leiva et al., 2012; De Cieri et al., 2005). Nonetheless, the human resources department should drive and channel these policies, their implementation, and their evaluation in terms of improvements in organizational performance and employee well-being.

From a theoretical perspective, this research confirms the relevance of organizational culture as a driver or barrier for the actions of human resources, and the role managers can perform (e.g., Allen, 2001; Chinchilla & León, 2007; Schein, 1995).

From a practical perspective, greater changes, both in institutions and in businesses, are crucial. Governments and social organizations should create institutional pressure so that the implementation of WLB programs becomes a reality in firms, thereby breaking away from the traditional gender biases of such policies. This approach is consistent with that of Cross (2010), who argues that organizations could also promote a gender balance in the uptake of WLB policies. Cross (2010) reports that creating an organizational culture whereby both men and women can enjoy WLB policies without fear of negative repercussions on their career progression could significantly benefit men and women at all hierarchical levels within the organization.

Along these lines, the International Labour Organization (ILO) (2015) provides positive recommendations, which encourage firms to apply flexible solutions that allow women to balance professional and family obligations. These flexible solutions offer an alternative to special treatment or quotas, which according to the ILO, are not always useful and effective. Likewise, programs to raise awareness on equality and corresponsibility in domestic tasks would also be helpful.

In addition, as many publications already report (Grant Thornton, 2013; Jurkus, Park, & Woodard, 2011; Krishnan & Park, 2005; Melero,

2005; International Labour Organization (ILO), 2015), encouraging firms to build staff with greater equality and with women in management positions is important. As the findings of the current study confirm, although such actions alone are not determinant, they act as enablers of greater family commitment behaviors.

This study has some limitations. The use of SMEs means the number of firms in the sample is small. Despite the abundance of Spanish SMEs, the presence of WLB policies in such firms is scarce. Therefore, scholars should repeat the study with a larger sample, perhaps including larger firms or comparing results between these two types of firms.

References

Abbott, J., & De Cieri, H. (2008). Influences on the provision of work-life benefits: Management and employee perspectives. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 303–322.

Adame-Sánchez, C., & Miquel-Romero, M.J. (2012). Are Spanish SMEs good places to work? *Management Decision*, 50(4), 668–687.

Adya, M.P. (2008). Women at work: Differences in IT career experiences and perceptions between South Asian and American women. *Human Resource Management*, 47(3), 601–635.

Allen, T.D. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 414–435.

Baek, K., Kelly, E.L., & Jang, Y.S. (2012). Work-family policies in Korean organizations: Human resources management and institutional explanations. *Asian Business & Management*, 11(5), 515–539.

Behson, S.J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 487–500.

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). Management practices, work-life balance, and productivity: A review of some recent evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 457–482.

Blum, T.C., Fields, D.L., & Goodman, J.S. (1994). Organization-level determinants of women in management. *Academy of Management Journal*, 37(2), 241–268.

Boletín Oficial del Estado (1999). Ley de Conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. BOE 266 de 6/11/99. Retrieved from <http://www.boe.es> (accessed 10 January 2015)

Boletín Oficial del Estado (2007). Ley Orgánica de 22 de Marzo para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres. Retrieved from <http://www.boe.es> (accessed 10 January 2015)

Caballero, M. (2000). Políticas empresariales de conciliación. *Vida familiar y laboral: Buenas prácticas*. Bilbao: Infopolis, S.L.

Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78(2), 103–111.

Carnicer, M.P., Martínez, A., Pérez, M., & Vela, M.J. (2004). Work-family conflict in a southern European country: The influence of job-related and non-related factors. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 466–481.

Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M.E., & Cegarra-Navarro, J.G. (2012). Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 91–108.

Chinchilla, N., & León, C. (2007). *Guía de las buenas prácticas de la empresa flexible. Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Madrid: Comunidad de Madrid.

Chinchilla, N., & Poelmans, S. (2002). Políticas familiarmente responsables. *Informe IFREI 2002*. Barcelona: IESE-University of Navarra.

Chinchilla, N., Poelmans, S., & León, C. (2003). Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas. *Research paper*, 498. Barcelona: IESE Business School, University of Navarra.

Chinchilla, N., Poelmans, S., García-Lombardía, P., & López, M. (2005). Políticas de Recursos Humanos orientadas a la conciliación vida profesional-vida familiar y su relación con el desempeño. *Análisis de las multinacionales de la Comunidad de Madrid. Estudio 23. Centro Internacional Trabajo y Familia*. IESE Business School: Universidad de Navarra.

- Chinchilla, N., León, C., Canela, M.A., Ariño, M.A., & Quiroga, V. (2006). Análisis sectorial de las políticas de conciliación. *Conclusiones del estudio IFREI 2006 basado en 360 empresas*. Barcelona: IESE Business School, University of Navarra.
- Cross, C. (2010). Barriers to the executive suite: Evidence from Ireland. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(2), 104–119.
- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J., & Grady, G. (2012). Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30(2), 111–120.
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Trisha, P. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 90–103.
- Dupre, K.E., & Day, A.L. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management*, 46(2), 185–201.
- Emslie, C., & Hunt, K. (2009). 'Live to work' or 'work to live'? A qualitative study of gender and work–life balance among men and women in mid-life. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 151–172.
- Frone, M.R., Russell, M., & Cooper, M.L. (1992). Antecedents and outcomes of work–family conflict: Testing a model of the work–family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65–78.
- Giardini, A., & Kabst, R. (2008). Effects of work–family human resource practices: A longitudinal perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2079–2094.
- Goff, S.J., Mount, M.K., & Jamison, R.L. (1990). Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43(4), 793–809.
- Grady, G., & McCarthy, A. (2008). Work–life integration: Experiences of mid-career working mothers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 599–622.
- Greenhaus, J.H., & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Gunter, R., & Stambach, A. (2005). Differences in men and women scientists' perceptions of workplace climate. *The Journal of Women and Minorities in Science and Engineering*, 11(1), 97–116.
- Guzmán-Cuevas, J., Cáceres-Carrasco, R., & Soriano, D.R. (2009). Functional dependence and productive dependence of SMEs. *Small Business Economics*, 32(3), 317–330.
- Ingram, P., & Simons, T. (1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work–family issues. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1466–1482.
- International Labour Organization (ILO) (2015). World Employment and Social Outlook: Trends 2015. Retrieved from <http://www.ilo.org> (accessed 20 January 2015)
- Jurkus, A.F., Park, J.C., & Woodard, L.S. (2011). Women in top management and agency costs. *Journal of Business Research*, 64(2), 180–186.
- Krishnan, H.A., & Park, D. (2005). A few good women—on top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712–1720.
- Melero, E. (2005). Are workplaces with many women in management run differently? *Journal of Business Research*, 64(4), 385–393.
- Milliken, F.J., Martins, L.L., & Morgan, H. (1998). Explaining organizational responsiveness to work–family issues: The role of human resource executives as issue interpreters. *Academy of Management Journal*, 41(5), 580–592.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410.
- Nord, W.R., Fox, S., Phoenix, A., & Viano, K. (2002). Real-world reactions to work–life balance programs: Lessons for effective implementation. *Organizational Dynamics*, 30(3), 223–238.
- Pasamar, S., & Valle, R. (2011). Presiones institucionales para la conciliación de la vida profesional y personal. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 258–268.
- Poock, B. (2003). *The work/life collision*. Sydney: Federation Press.
- Poelmans, S. (2001). *A multi-level, multi-method study of work–family conflict: A managerial perspective*. Navarra, Spain: Universidad de Navarra.
- Ragin, C.C. (2000). *Fuzzy-set social science*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Ragin, C.C. (2006). Set relations in social research: Evaluating their consistency and courage. *Political Analysis*, 14, 291–310.
- Ragin, C.C. (2007). Fuzzy sets: Calibration versus measurement. In J.M. Box-Steffensmeier, H.E. Brady, & D. Collier (Eds.), *The oxford handbook of political methodology* (pp. 174–198). Oxford, England: Oxford University Press.
- Ragin, C.C. (2008). Qualitative Comparative Analysis Using Fuzzy Sets (fsQCA). In R. Benoit, & C. Ragin (Eds.), *Configurational comparative analysis* (pp. 87–121). Thousand Oaks, CA and London: Sage Publications.
- Rees, T. (1992). *Skills shortages: Women and the new information technologies*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Ribeiro-Soriano, D., & Urbano, D. (2010). Employee–organization relationship in collective entrepreneurship: An overview. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 349–359.
- Schein, E.H. (1995). The leader of the future. *Paper prepared for the Drucker Foundation volume on Leadership, April 1, Working Paper 3832* (Available at <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2582/SWP-3832-33296494.pdf?sequence=1>).
- Schneider, M.R., Schulze-Bentrop, C., & Paunescu, M. (2010). Mapping the institutional capital of high-tech firms: A fuzzy-set analysis of capitalist variety and export performance. *Journal of International Business Studies*, 41, 246–266.
- Schoon, I., Martin, P., & Ross, A. (2007). Career transitions in times of social change. His and her story. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 78–96.
- Shenhav, Y., & Haberfeld, Y. (1992). Organizational demography and inequality. *Social Forces*, 71, 123–143.
- Starrels, M.E. (1992). The evolution of workplace family policy research. *Journal of Family Issues*, 13(3), 259–278.
- Thomas, L.T., & Ganster, D. (1995). Impact of family-supportive work variables on work–family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6–15.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L., & Lyness, K.S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organisational attachment and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415.
- Thornton, G. (2013). Presence of women in management positions: Kick in Spain. Retrieved from <http://www.grantthornton.es> (accessed 12 January 2015)
- Torns, T. (2004). Las políticas del tiempo: Un reto Para las políticas del Estado de bienestar. *Revista Andaluza de Relaciones Laborales*. Huelva: University of Huelva.
- Torns, T. (2005). De la imposible conciliación a los permanentes malos arreglos. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23(1), 15–33.
- Vuontisjärvi, T. (2006). The European context for corporate social responsibility and human resource management: An analysis of the largest Finnish companies. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 271–291.
- Wang, X.W., Xu, S.M., Peng, L., Wang, Z., Wang, C.L., Zhang, C.B., & Wang, X.B. (2012). Exploring scientists' working timetable: Do scientists often work overtime? *Journal of Informetrics*, 6(4), 655–660.

5.3. ARTÍCULO 3: Do firms implement work-life balance policies to benefit their workers or themselves?

- Adame-Sánchez, C.; González-Cruz, T. F.; Martínez-Fuentes, C.: Do firms implement work-life balance policies to benefit their workers or themselves? Artículo aceptado y pendiente de publicación en el *Journal Business Research*. Ya está disponible la versión online [doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.164](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.164)
- Índice de impacto en JCR-Social Science Edition de 1.480 (Q2) del área de BUSINESS y SJR de 1.183 (Q1) del área de BUSINESS, MANAGEMENT AND ACCOUNTING.¹⁶
- Una versión previa de este artículo fue presentada en el congreso Global Innovation and Knowledge Academy (GIKA) 2016 y fue reconocida con uno de los premios a las mejores comunicaciones presentadas en dicho congreso.

¹⁶ El índice de impacto que aparece reflejado corresponde al año 2014, puesto que a la fecha de presentación de la presente Tesis Doctoral es el índice de impacto más reciente que se podía obtener tanto en JCR-Social Science Edition como en SCImago Journal-Country Rank.



Contents lists available at ScienceDirect

Journal of Business Research



Do firms implement work–life balance policies to benefit their workers or themselves?☆

Consolación Adame-Sánchez*, Tomás F. González-Cruz, Clara Martínez-Fuentes

Departamento de Dirección de Empresas, Juan José Renau Piqueras, Faculty of Economics, Universitat de València, Avda Los Naranjos, s/n, 46022 Valencia, Spain

ARTICLE INFO

Article history:

Received 1 February 2016
Received in revised form 1 March 2016
Accepted 1 April 2016
Available online xxxx

Keywords:

Work–life balance policies
Enablers
Barriers
Performance, fsQCA

ABSTRACT

The purpose of this article is to enhance scholars' understanding of work–life balance (WLB) policies in small and medium enterprises (SMEs). The study explores whether SMEs display a common pattern of behavior when implementing WLB policies. The benefits of implementing WLB policies either improve conditions for the workers themselves or improve the firm's productivity. Empirical evidence on the effects of WLB, however, is scarce. This empirical study uses fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA). Findings fail to show an association between a particular combination of factors and the implementation of WLB policies. Nevertheless, the firm's decision to implement WLB policies depends on how the firm perceives the benefits of such policies. If the firm fails to perceive organizational performance benefits, the firm will not implement WLB policies. This finding leads to two conclusions: first, potential market-based benefits represent the main factor determining whether the firm will implement WLB policies. Second, a greater degree of perceived benefits (organizational performance) makes the implementation of WLB policies more attractive to human resources managers.

© 2016 Elsevier Inc. All rights reserved.

1. Introduction

The literature on work–life balance (WLB) is extensive, yet the focus of WLB research is continually shifting. Early research on WLB focuses on the existence of two key areas in every adult's life: work and family. Nowadays, however, the individual's personal life adds a third dimension to the concept of WLB. The personal dimension relates to personal development outside the family (Chinchilla & León, 2007). Thus, the personal dimension refers to the individual's need for leisure time, which contributes to a person's all-round development, complementing and enriching the professional and family dimensions.

Both the family sphere and the professional sphere are equally important, yet they are sometimes incompatible. This incompatibility introduces the second major theme of early WLB research: the conflict between these two spheres causes negative physical and psychological effects that worsen workers' performance (Boyar, Maertz, & Pearson, 2005; Frone, Russell, & Cooper, 1992; Goff, Mount, & Jamison, 1990; Greenhaus & Beutell, 1985; Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996). Under this approach, the research examines the effects of work–family conflicts on depression (Frone et al., 1992), family satisfaction (Beutell & Wittig-Berman, 1999; Qu & Zhao, 2012), excessive alcohol consumption

(Frone, Russell, & Barnes, 1996), and satisfaction at work (Netemeyer et al., 1996), among other areas.

Researchers are now developing approaches with a greater orientation toward business, stressing the benefits of incorporating WLB as a tool for human resources (HR) management to motivate workers. According to such an approach, the aim of WLB is to improve the alignment between professional and non-professional areas of the worker's life (Felstead, Jewson, Phizacklea, & Walters, 2002), thereby reducing the conflict between work and family. The outcome of such an approach would be to reduce stress, lower the worker's desire to leave the firm, boost productivity, and increase the worker's engagement and commitment to the firm, thus reducing absenteeism and improving productivity (Bloom & Van Reenen, 2006; Dupre & Day, 2007; Giardini & Kabst, 2008). WLB policies could thereby improve the financial performance of the firm. Unfortunately, however, empirical evidence regarding the outcomes of WLB policies is still scarce (Allen, 2001; Beauregard, 2006; Beauregard & Henry, 2009; Guest, 2002).

This article analyzes managers' attitude, barriers, and enablers as casual conditions leading to the outcome WLB policy implementation. In this regard, this research enriches scholars' knowledge of the benefits that managers associate with WLB policies. This knowledge can help encourage firms to implement WLB policies.

2. Theoretical framework and research propositions

A review of the pertinent literature reveals that many studies focus on two areas: (1) the external and internal factors of the firm that influence the implementation of WLB policies and (2) the outcomes and

☆ The authors thank Pimpika Thongrom, Rajamangala University of Technology, Thanyaburi, Thailand, and María del Mar Benavides, University of Valencia, Spain, for their careful reading and suggestions. The authors alone are responsible for any limitations and errors in the study and the article.

* Corresponding author.
E-mail addresses: consolacion.adame@uv.es (C. Adame-Sánchez), tomas.gonzalez@uv.es (T.F. González-Cruz), clara.martinez@uv.es (C. Martínez-Fuentes).

ARTICLE IN PRESS

2

C. Adame-Sánchez et al. / Journal of Business Research xxx (2016) xxx–xxx

benefits of these policies for firms (Cappelli, 2000; De Cieri, Holmes, Abbott, & Pettit, 2005; Dupre & Day, 2007; Nord, Fox, Phoenix, & Viano, 2002).

Institutional theory is the standard theoretical framework to address the existence of internal and external pressures that explain whether firms implement WLB policies. Institutional theory emphasizes the pressure that institutions, rules, and internal and external elements place on firms, forcing firms to act in a certain way (Baek, Kelly, & Jang, 2012; DiMaggio & Powell, 1983; Tolbert & Zucker, 1996). In Spain, this theoretical framework is particularly popular (Pasamar & Valle, 2013) because of the sheer number of firms that are implementing WLB policies to comply with national and European legislation. In Spain, two laws govern WLB: the Law on Family, Labor, and Life Balance of the Working People, in force since November 5, 1999 (Boletín Oficial del Estado, 1999), and the Law 3/2007 of March 22 for the Effective Equality of Women and Men (Boletín Oficial del Estado, 2007).

Internal aspects may act as barriers, drivers, or enablers of the implementation of WLB policies (Adame-Sánchez & Miquel-Romero, 2012; Chinchilla, León, Canela, Ariño, & Quiroga, 2006; McCarthy, Darcy, & Grady, 2010). Organizational culture is the internal element that scholars most commonly study. Researchers consider several facets of organizational culture, including cultural change, hostile work environments, attitudes of managers, resistance from managers, poor support services, a lack of communication protocols, and education and training in WLB strategies (Adame-Sánchez & Miquel-Romero, 2012). Of all these elements, managers' attitudes toward WLB seem to be the most important because of their major influence on WLB policy implementation, evident in the attention the variable receives in numerous studies (Baral & Bhargava, 2010; Beauregard & Henry, 2009; Carlson, Witt, Zivnuska, Kacmar, & Grzywacz, 2008; Felstead et al., 2002; McCarthy, Cleveland, Hunter, Darcy, & Grady, 2013; McCarthy et al., 2013).

A factor may become a barrier or a driver, depending on the way that factor acts. For instance, if a factor is conducive to the implementation of WLB policies, that factor is a driver; conversely, if the factor hinders or prevents the implementation of WLB policies, that factor is a barrier. Enablers are elements that aid the adoption of WLB policies yet are not indispensable for the firm to implement such policies (e.g., subsidies from the government for implementing WLB policies).

Accordingly, the implementation of WLB policies relies on the existence of certain factors within the firm that, depending on the way they act, may encourage or discourage the effective implementation of different elements of the firm's WLB policies. In some cases, scholars study WLB from the worker's perspective (Hyman & Summers, 2004; Turner, Lingard, & Francis, 2009), whereas in other cases, scholars adopt a firm's view by drawing on information from managers (Abbott & De Cieri, 2008; Adame-Sánchez & Miquel-Romero, 2012; Chinchilla & León, 2007; Chinchilla et al., 2006; Chinchilla & Poelmans, 2002; Chinchilla, Poelmans, García-Lombardía, & López, 2005; Chinchilla, Poelmans, & León, 2003; De Cieri et al., 2005; Khamkanta & Sloan, 2009; Kirby & Krone, 2002; Nord et al., 2002).

Proposition 1. Managers' attitudes toward WLB in the firm affect the degree of implementation of WLB policies.

Proposition 2. The existence of enablers of WLB in the firm affects the degree of implementation of WLB policies.

Proposition 3. The existence of barriers to WLB in the firm affects the degree of implementation of WLB policies.

The first studies to demonstrate that WLB predicts performance date back to the year 2000. These studies distinguish between personal performance and organizational performance. Personal performance is consistent with the ideas appearing in the previous section. Experts define personal performance as physical and/or psychological changes that take place in the individual resulting from the use of WLB

elements and that have positive effects on the individual's personal and professional life. By extension, these elements may lead to improvements in worker performance (Konrad & Mangel, 2000).

Some personal effects that should emerge because of WLB policy implementation are less stress, greater marital satisfaction, healthier family relationships, higher self-esteem and self-concept, and greater career satisfaction (Boyar et al., 2005; Jones et al., 2008).

Organizational performance suggests that the use of HR policies that help to improve the balance between leisure time and work positively affect the financial performance of the firm. Several studies report the existence of relationships between the implementation of WLB policies and improvements in firm performance (Arthur, 1994; Bloom & Van Reenen, 2006; Dupre & Day, 2007; Giardini & Kabst, 2008). Therefore, this article suggests that:

Proposition 4. Managers' perceptions of benefits (internal benefits and/or market-business-based benefits) stemming from the implementation of WLB policies in the firm affect the degree of implementation of such policies.

In this study, the manager's perception of each of the outcomes falls into one of two groups: internal benefits or market (business) based benefits. This article does not adopt the standard terminology (i.e., personal performance and organizational performance) because the standard terminology fails to reflect the elements under study correctly.

Internal benefits are outcomes that relate to variables describing the work environment. These variables have less to do with the personal traits of the workers than with the workers' job satisfaction. The variables under study in this research are worker satisfaction, worker rotation, safety and hygiene in the workplace, degree of worker feedback, absenteeism, teamwork, commitment, ability to attract key workers to the firm, ability to retain key workers, worker-manager relations, and improvements in the work environment.

In contrast, market-business-based benefits often appear in the literature as organizational performance. The variables under study are profits, sales, sales per worker, market share, productivity, return on assets (ROA), return on investment (ROI), image of the firm in society, relationships with suppliers, and relationships with customers.

3. Method

The data came from the responses of HR managers or general managers of Spanish SMEs (i.e., less than 250 workers) to self-report questionnaires. SMEs are the most common type of firm in Spain. Respondents returned 192 valid questionnaires. As well as covering other issues, the questionnaire collected data on variables appearing in Table 1. All scales came from the literature, particularly from research by Chinchilla and Poelmans (2002) and Chinchilla et al. (2003, 2006). Those causal factors comprise several variables (in this research, market-based benefits and internal benefits) that the analysis summarized into one unique item by getting the mean of the variables composing the factor.

3.1. fsQCA method

The data analysis method in this study was fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA), an analysis technique that draws heavily upon set theory to analyze how combinations of conditions cause outcomes. Capable of handling high levels of causal complexity (Ragin, 2000, 2008), fsQCA relies on a configurational understanding of how causes combine to bring about outcomes. The fsQCA method characterizes each case in terms of a combination of causal conditions and an outcome rather than just one condition alone.

The key stage of fsQCA is to calibrate variables using (at least) three substantively meaningful thresholds: full membership, full non-membership, and a crossover point (the point of maximum ambiguity) (Ragin, 2008). In this study, the causal conditions that required calibration

1016/j.jbusres.2016.04.164

ARTICLE IN PRESS

C. Adame-Sánchez et al. / Journal of Business Research xxx (2016) xxx–xxx

3

Table 1
Measures used in the questionnaire.

Label	Measure	Type of scale
Managers' attitudes (p18)	Managers' attitudes toward implementing WLB policies	5-point Likert-type scale
Barriers (p19)	Degree of barriers to implementing WLB policies within the firm	5-point Likert-type scale
Enablers (p20)	Degree of enablers for implementing WLB policies within the firm	5-point Likert-type scale
Implementation (p12)	Degree of implementation of WLB policies within the firm	6-point ordinal scale
Market based benefits (p26a)	Managers' perceptions of market-related benefits of WLB policies	5-point Likert-type scale
Internal benefits (p26b)	Managers' perceptions of internal benefits of WLB policies	5-point Likert-type scale

were managers' positive attitude, barriers to WLB, enablers, market or business outcomes, and internal outcomes (Table 2). For all variables, the median value of each causal condition represented the point of maximum ambiguity.

Recodification of the outcome variable (i.e., degree of implementation of WLB policies) used three values (r_p12). On the six-point response scale, 1, 2, or 3 implied a low degree of implementation, 4 implied an intermediate degree of implementation, and 5 or 6 implied a high degree of implementation.

4. Key findings

The first step to analyzing whether the data support the propositions is to check whether the causal conditions are necessary conditions for the outcome to occur. For the outcome variable r_p12 (i.e., the degree of implementation of WLB policies), the consistency and coverage values for each of the five causal conditions are under Ragin's (2006) recommendations for minimum values. This finding implies that no variable is a necessary condition for the implementation of WLB policies.

The second step is to perform an analysis of sufficiency. Calculating the truth table enables calculating the sufficiency of the causal conditions or configurations. As with the analysis of necessary conditions, neither the values for raw coverage, unique coverage, and consistency of the causal conditions, nor the values for the coverage and consistency of the solutions are noteworthy. These results reveal the absence of a relationship between the presence of causal conditions and the presence of the outcome.

In light of these results, the fsQCA philosophy advocates analyzing whether the absence of causal conditions may cause the absence of the outcome. The propositions in Section 2, which posit relationships when the conditions and outcome are present, are also valid for testing relationships when the conditions and outcome are absent. Thus, the next stage of analysis explores the relationships between the absence of the outcome (i.e., the absence of the implementation of WLB policies: ~p12) and the absence of the following causal conditions: ~p18 (absence of a positive attitude among managers); ~p19 (absence of barriers to WLB); ~p20 (absence of enablers); ~p26a (absence of market benefits); ~p26b (absence of internal benefits). The results of the analysis of necessary conditions for the absence of WLB policy implementation are similar to those of the analysis of its presence. The values of consistency and coverage for each of the five causal conditions are below Ragin's (2006) minimum values. Therefore, none of the causal

conditions under study (i.e., managers' attitudes, barriers, enablers, internal benefits, and market benefits) is necessary for either the implementation or non-implementation of WLB policies.

The second phase of analysis consists of analyzing the conditions of sufficiency. According to Ragin (2000), the absence of a causal condition is sufficient to lead to the absence of the outcome if, for each case, the fuzzy membership value of the absence of causal condition X is inferior to that of the fuzzy membership value of the absence of outcome Y. The presence or absence of the causal combinations of conditions is sufficient if the consistency cutoff is at least 0.75 (in this study, the consistency cutoff is 0.86).

FsQCA yields just one causal path (intermediate solution), which consists of a specific causal condition rather than a combination of causal conditions. The only causal path that emerges as a sufficient condition is the absence of market or business-related outcomes (~p26a). Table 3 shows the intermediate solution.

Although the analysis yields just one sufficient condition, this condition is empirically strong because its unique coverage is greater than 0 and close to 1. The raw coverage is also important when assessing empirical evidence (Ragin, 2006). Raw coverage equals the size of the overlap causal combination set and the outcome set, divided by the size of the outcome set. Unique coverage controls for overlapping explanations by partitioning the raw coverage. Table 2 shows how the causal path covers at least 75% of the outcome set. Although none of the conditions under study is necessary for the presence or absence of WLB policies in firms, the perception of the absence of market or business-related outcomes is sufficient for the Spanish SMEs not to implement WLB policies.

The data does not support propositions 1, 2 and 3; however, the data partially supports proposition 4, because just market-based benefits are relevant.

5. Conclusions and recommendations

The vast number of academic journal publications on WLB evidences that WLB is an important issue for researchers and firms alike. This study uses fsQCA to examine whether the degree of implementation of WLB policies in the firm has some relationship with the existence of certain firm-based factors that commonly appear in the literature. The variables under study are (1) managers' attitudes toward WLB, (2) WLB barriers due to the firm's culture, (3) internal and/or external elements that enable the use of WLB policies, and (4) the managers' perceptions of the outcomes of WLB policies. These outcomes are either internal benefits (benefits that relate to perceptions of improvements in the work environment) or market- or business-based benefits, which cover perceptions of quantitative variables measuring organizational performance.

Notably, although the perceptions of outcomes—whether internal or market-based—do not determine the application of WLB policies, the absence of perceptions of market-based outcomes is sufficient for the firm not to implement WLB policies. Hence, the non-existence of perceptions of improvements in the firm's financial performance is fundamental for the firms to decide not to implement WLB policies.

Table 2
Values considered for calibration.

	Full membership	Crossover point	Full non-membership
Managers' attitudes (p18)	0.61	0.42	0.18
Barriers (p19)	0.39	0.14	0
Enablers (p20)	0.78	0.49	0.24
Market based benefits (p26a)	0.62	0.38	0.9
Internal benefits (p26b)	0.69	0.51	0.19

6.04.164

ARTICLE IN PRESS

4

C. Adame-Sánchez et al. / Journal of Business Research xxx (2016) xxx–xxx

Table 3
Sufficient conditions for the absence of WLB implementation.

Intermediate solution	Raw coverage	Unique coverage	Consistency
Configuration ~p26a (Absence of market or business-related outcomes) Solution coverage: 0.75 Solution consistency: 0.88	0.75	0.75	0.88

This finding is a novel because existing research on the linkages between WLB policies and firm performance discusses whether WLB policies are capable of influencing the firm's performance, yet fail to discuss the influence of firm performance on WLB policy implementation. Specifically, researchers report that WLB policies can improve firm performance (Bloom & Van Reenen, 2006; Dupre & Day, 2007), while assuming that firm performance neither negatively nor positively influences the implementation of WLB policies. This study shows that such a relationship may exist. This finding is consistent with those of Adame-Sánchez and Miquel-Romero (2012), who distinguish between family-owned business (FOB) and non-family-owned business (NFOB), reporting that in FOB, the implementation of WLB policies has a significant relationship with managers' perceptions of market or business outcomes.

From a theoretical standpoint, this study offers a new perspective for analyzing the variables relating to the use of WLB in firms. The results from applying the fsQCA approach highlight the need to rethink the importance and role of these variables in WLB research. From a practical perspective, these findings highlight two important observations with considerable implications for HR managers. First, the prospect of market–business benefits is the main variable increasing the chances of implementing new WLB practices in the firm. Second, these benefits, which relate to the implementation of WLB policies, may make WLB practices more attractive to managers, thereby bringing about changes in the firm's organizational culture.

This study has some limitations. Despite the abundance of Spanish SMEs, the presence of WLB policies in such firms is scarce. Therefore, focusing on SMEs means that the real number of firms in this study's sample is small. In the future, scholars should repeat the study with a larger sample, including larger firms to compare results between these two types of firms.

References

- Abbott, J., & De Cieri, H. (2008). Influences on the provision of work-life benefits: Management and employee perspectives. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 303–322.
- Adame-Sánchez, C., & Miquel-Romero, M. J. (2012). Are Spanish SMEs good places to work? *Management Decision*, 50(4), 668–687.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 414–435.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Baek, K., Kelly, E. L., & Jang, Y. S. (2012). Work-family policies in Korean organizations: Human resources management and institutional explanations. *Asian Business & Management*, 11(5), 515–539.
- Baral, R., & Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274–300.
- Beauregard, T. A. (2006). Predicting interference between work and home: A comparison of dispositional and situational antecedents. *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 244–264.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19, 9–22.
- Beutell, N., & Wittig-Berman, U. (1999). Predictors of work-family conflict and satisfaction with family job, career and life. *Psychological Reports*, 85(3), 893–903.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). Management practices, work-life balance, and productivity: A review of some recent evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 457–482.
- Boletín Oficial del Estado (1999). Ley de Conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. BOE 266 de 6/11/99. Retrieved from <http://www.boe.es> (accessed October 10, 2015).
- Boletín Oficial del Estado (2007). Ley Orgánica de 22 de Marzo para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres. Retrieved from <http://www.boe.es> (accessed October 10, 2015).
- Boyar, S. L., Maertz, C. P., Jr., & Pearson, A. W. (2005). The effects of work-family conflict and family-work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of Business Research*, 58(7), 919–925.
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78(2), 103–111.
- Carlson, D. S., Witt, L. A., Zivnuska, S., Kacmar, K. M., & Grzywacz, J. G. (2008). Supervisor appraisal as the link between family-work balance and contextual performance. *Journal of Business and Psychology*, 23(1–2), 37–49.
- Chinchilla, N., & León, C. (2007). Guía de las buenas prácticas de la empresa flexible. *Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Spain: Report for the Government of Madrid.
- Chinchilla, N., León, C., Canela, M. A., Ariño, M. A., & Quiroga, V. (2006). *Análisis sectorial de las políticas de conciliación. Conclusiones del estudio IFREI 2006 basado en 360 empresas*. IESE Business School & University of Navarra.
- Chinchilla, N., & Poelmans, S. (2002). Políticas familiarmente responsables. *Informe IFREI 2002*. IESE Business School & University of Navarra.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., García-Lombardía, P., & López, M. (2005). Políticas de Recursos Humanos orientadas a la conciliación vida profesional-vida familiar y su relación con el desempeño. Análisis de las multinacionales de la Comunidad de Madrid. *Estudio 23. Centro Internacional Trabajo y Familia*. IESE Business School & Universidad de Navarra.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., & León, C. (2003). Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas. *Research paper*, 498. IESE Business School & University of Navarra.
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 90–103.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 34, 454–479.
- Dupre, K. E., & Day, A. L. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management*, 46(2), 185–201.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54–76.
- Frone, M. R., Russell, M., & Barnes, G. M. (1996). Work-family conflict, gender, and health outcomes: A study of employed parents in two community samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1, 57–69.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65–78.
- Giardini, A., & Kabst, R. (2008). Effects of work-family human resource practices: A longitudinal perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2079–2094.
- Goff, S. J., Mount, M. K., & Jamison, R. L. (1990). Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43(4), 793–809.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279.
- Hyman, J., & Summers, J. (2004). Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy. *Personnel Review*, 33(4), 418–429.
- Jones, B. L., Scoville, P., Hill, E. J., Childs, G., Leishman, J. M., & Nally, K. S. (2008). Perceived versus used workplace flexibility in Singapore: Predicting work-family fit. *Journal of Family Psychology*, 22, 774–783.
- Khamkanta, T., & Sloan, B. (2009). Flexible working in Scottish local authority property: Moving on to the highest flexibility level. *International Journal of Strategic Property Management*, 13, 37–52.
- Kirby, E. L., & Krone, K. J. (2002). The policy exists but you can't really use it: Communication and the structuring of work-family policies. *Journal of Applied Communication Research*, 30(1), 50–77.
- Konrad, A. M., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21, 1225–1237.
- McCarthy, A., Cleveland, J. N., Hunter, S., Darcy, C., & Grady, G. (2013). Employee work-life balance outcomes in Ireland: A multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257–1276.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158–167.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410.
- Nord, W. R., Fox, S., Phoenix, A., & Viano, K. (2002). Real-world reactions to work-life balance programs: Lessons for effective implementation. *Organizational Dynamics*, 30(3), 223–238.
- Pasamar, S., & Valle, R. (2013). Work-life balance under challenging financial and economic conditions. *International Journal of Manpower*, 34(8), 961–974.
- Qu, H., & Zhao, X. R. (2012). Employees' work-family conflict moderating life and job satisfaction. *Journal of Business Research*, 65(1), 22–28.
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. Chicago, USA: The University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2006). Set relations in social research: Evaluating their consistency and courage. *Political Analysis*, 14, 291–310.

usres.2016.04.164

ARTICLE IN PRESS

C. Adame-Sánchez et al. / *Journal of Business Research xxx (2016) xxx–xxx*

5

Ragin, C. C. (2008). Qualitative comparative analysis using fuzzy sets (fsQCA). In R. Benoit, & C. Ragin (Eds.), *Configurational comparative analysis* (pp. 87–121). Thousand Oaks and London: Sage Publications.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). Institutionalization of institutional theory. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of organizational studies* (pp. 132–164). London: Sage Publications.

Turner, M., Lingard, H., & Francis, V. (2009). Work-life balance: An exploratory study of supports and barriers in a construction project. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 94–111.

[rg/10.1016/j.jbusres.2016.04.164](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.164)

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.

La presente Tesis Doctoral tiene como objetivo general indagar y profundizar en el conocimiento acerca de los antecedentes que explican el grado de implantación y uso de las políticas de conciliación VFPP en las Pymes españolas, así como los resultados que se derivan de su aplicación. Se trata de un tema de creciente interés para la Academia y objeto de recientes investigaciones en el ámbito particular de la comunidad académica española.

En este capítulo se presentan las conclusiones de esta Tesis Doctoral en las que se trata de englobar e hilvanar los resultados obtenidos fruto de un programa de investigación que se concibió para analizar un fenómeno reciente y relevante en el ámbito del tipo de organización empresarial más frecuente en nuestro país, como es el caso de las pymes tanto familiares como no familiares.

Para ello, presentamos en primer lugar las conclusiones de carácter general y posteriormente, incorporamos las contribuciones particulares extraídas en cada uno de los artículos que conforman esta Tesis Doctoral.

Para finalizar el capítulo se incluye un apartado de limitaciones y futuras líneas de investigación.

6.1- CONCLUSIONES GENERALES.

Los resultados de esta Tesis Doctoral pretenden contribuir al incremento del conocimiento a nivel académico tanto teórico como empírico así como, a nivel práctico para empresas y responsables de recursos humanos.

La conciliación de la vida familiar, personal y profesional se está convirtiendo en una herramienta estratégica para las organizaciones de tamaño grande y una forma eficaz para retener el talento en la organización y mejorar la implicación de los empleados.

Sin embargo, poco se conoce respecto al grado de implantación y su impacto sobre los resultados para el caso de las pequeñas y medianas empresas. Este trabajo de investigación muestra que las pymes conocen y tienen interés por las políticas de CVFPP, sin embargo el nivel de implantación es menor, especialmente para el caso de aquellas políticas que no tienen que ver con la flexibilización del trabajo.

Una segunda conclusión obtenida de este trabajo es que el comportamiento de las pymes familiares no es significativamente distinto del de las pymes no familiares. En consecuencia, y a la luz de los datos obtenidos, la estructura de propiedad no parece dificultar ni beneficiar la incorporación y uso de políticas de CVFPP.

En tercer lugar, y con respecto a la variable género, la literatura especializada plantea una posible relación positiva entre presencia de

mujeres en la empresa e implantación y uso de CVFPP. Esta relación se espera más intensa si la presencia femenina se da en los órganos de dirección de la organización. Sin embargo, los resultados obtenidos en esta Tesis Doctoral no permiten establecer dicha correlación. No se ha observado una relación positiva y significativa entre el número de mujeres que integran la organización y el grado de adopción y uso de dichas políticas de CVFPP. Igualmente, la presencia de mujeres en los órganos de dirección no tiene una relación significativa con la adopción y uso de políticas de CVFPP.

Los resultados obtenidos permiten concluir que, el grado de adopción y uso de políticas de CVFPP no depende tanto de la presencia de mujeres en la empresa o en los órganos de dirección de la firma, sino del nivel de responsabilidad social de la misma y de la existencia de una cultura organizativa proclive a la conciliación.

Este aspecto nos permite enlazar con la cuarta contribución de esta Tesis Doctoral, como es la importancia de la cultura organizativa y, especialmente, la actitud de los directivos hacia la CVFPP.

Se puede concluir que, para que se implanten políticas CVFPP se necesita que los directivos de todos los niveles, no sólo la alta dirección, comprendan la importancia de las mismas y las mejoras que se pueden obtener a través de ellas. Pero no sólo es relevante para su implantación que las empresas posean una cultura organizativa proclive a la conciliación, sino también para el uso de esas políticas. Nuestros resultados nos permiten afirmar que si no hay compromiso por parte de los directivos y supervisores, no se comunicará la existencia de este tipo de prácticas e, incluso, se boicoteará a aquellos trabajadores que quieran emplearlas. Esta contribución es especialmente relevante a nivel práctico ya que mostramos a los directivos de las empresas y a los responsables de la Dirección de Recursos Humanos de esas empresas que, antes de plantearse cualquier

programa de implantación de este tipo de políticas, primero hay que detectar posibles mandos intermedios y supervisores que, con su actitud, puedan hacer peligrar su éxito.

Una forma de conseguir que la actitud de los directivos hacia la conciliación no sea una barrera para su implantación es mostrar las ventajas derivadas de su utilización. Tradicionalmente, se plantean dos grandes grupos de ventajas: para los individuos y para la empresa.

Como ya hemos expuesto anteriormente, a las primeras se les suelen llamar resultados internos y tienen una importante tradición en la literatura académica. El segundo grupo de ventajas tienen que ver con demostrar que usar políticas de conciliación de la vida familiar, personal y profesional puede hacer mejorar los resultados en términos económicos de la empresa, son lo que hemos denominado, resultados relacionados con la performance de la empresa. Los primeros han recibido mucha atención por parte de la Academia. Los segundos, al ser muy difíciles de articular y medir, no ha tenido tanta repercusión en los trabajos académicos.

Nuestros resultados muestran que a los responsables de las empresas sólo le interesan los resultados organizativos o relacionados con la performance de la empresa y que, si bien, el bienestar de los empleados es importante, no lo suficiente para iniciar un programa de conciliación.

Este dato que, a priori, parece una debilidad puede convertirse en una fortaleza. La implantación y uso de CVFPP mejora los resultados individuales, los trabajadores con menos conflictos trabajo-familia son más productivos; si son más productivos los ratios de performance de la empresa mejorarán. Por lo tanto, la aplicación de políticas de CVFPP permiten que todos ganen: trabajadores y directivos. Este resultado es, como es fácil de comprender, de gran importancia para las empresas y una importante contribución a nivel teórico y práctico.

De esta forma podemos destacar como contribuciones teóricas que la estructura de propiedad no es determinante para la implantación de CVFPP; que el género no supone tampoco una variable fundamental para la adopción de las políticas de conciliación en las organizaciones, aunque sí tiene un papel importante, como se verá en los resultados del segundo trabajo.

Para finalizar esta parte, podemos destacar como contribuciones prácticas que para que se implante y use la CVFPP en las empresas se requiere de la existencia de una cultura organizativa proclive a la conciliación; especialmente importante es la actitud de los directivos que pueden, con sus acciones, favorecer o hacer peligrar la utilización de esta herramienta; y por último que, para que las empresas se planteen poner en marcha programas de CVFPP tienen que ver claramente que hay una relación entre estos programas y mejoras en los resultados empresariales. Esta conclusión entronca directamente con un problema clásico que tienen los departamentos de Recursos Humanos que es el de establecer sistemas de información que permitan cuantificar y visualizar el retorno de las diferentes políticas de RRHH.

A continuación, pasamos a exponer las conclusiones extraídas de los tres artículos que componen la presente Tesis Doctoral.

6.2. – CONCLUSIONES PARTICULARES EXTRAÍDAS DE LOS ARTÍCULOS.

El artículo *Are Spanish SMEs good places to work?* tiene como objetivos conocer el grado de implantación de las políticas de CVFPP en las pymes españolas y analizar si existen diferencias en función del tipo de propiedad.

Con respecto a estos objetivos, se obtienen las siguientes conclusiones: en primer lugar, que el nivel de desarrollo e implementación

de políticas CVFPP es muy limitado en las pymes españolas, como demuestran los datos que se presentan a continuación: a) prácticamente tres de cada cuatro empresas no tienen en cuenta las políticas de CVFPP en su orden del día y, b) lógicamente, no tienen un presupuesto específico para su desarrollo; c) el porcentaje de empresas que no tienen a nadie responsable de esas políticas se eleva a casi el 70% frente al 10% de que dicen tener alguna persona, (un directivo o un empleado) que dedica parte de su tiempo de trabajo para esta tarea; y, por último, d) sólo el 5,4% de las empresas tienen implantadas políticas de conciliación que pueden ser utilizadas tanto por directivos como por empleados.

La segunda conclusión está en sintonía con la anterior. En general, los directivos no perciben que vaya a ver consecuencias negativas derivadas de que uno de ellos se oponga a la adopción y uso de programas de CVFPP.

El estudio muestra que el porcentaje de empresas que no tienen en su agenda implantar políticas de CVFPP asciende a un 73,6%. Estos resultados difieren de los presentados por Alegre et al. (2007) ya que, en su investigación su porcentaje con respecto a este aspecto es mucho más bajo (40%). En vista de hallazgos tan distintos, estamos en disposición de afirmar que, tal como afirma Chinchilla et al. (2006) la implantación de este tipo de políticas no tiene tanto que ver con el tamaño o las dificultades financieras de la empresa, sino más bien, con el compromiso y la sensibilidad la dirección hacia las prácticas de CVFPP.

La tercera conclusión tiene que ver con las políticas de CVFPP que más se utilizan en las pequeñas y medianas empresas. A la vista de los resultados podemos concluir que las más comunes son las políticas de flexibilidad laboral, seguidas de las de asistencia profesional, beneficios sociales, y las menos extendidas son las políticas de atención familiar y personal. En nuestra opinión, esto es debido a que la mayoría de las políticas de flexibilidad laboral son de bajo coste económico, y las relacionadas con

atención personal y familiar implica un mayor coste. Además, en España la ley regula la mayor parte de las prácticas de flexibilidad laboral analizadas, lo que obliga a las empresas a cumplirlas.

Nuestros hallazgos son coincidentes con los obtenidos por Alegre et al. (2007), las políticas de flexibilidad laboral son las más habituales en las Pymes, mientras que las políticas de CVFPP relacionadas con la atención personal y familiar son menos frecuentes. Los resultados de sendos trabajos son consistentes con los obtenidos por MacDermid et al. (1997). Estos autores encontraron que las pequeñas empresas tienden a aplicar con mayor facilidad prácticas de conciliación de la vida familiar, personal y profesional que no conlleven un coste económico alto.

Unos de los objetivos más importantes de este artículo es conocer si la estructura de propiedad guarda alguna relación con la implantación y uso de políticas de conciliación. Dado que los análisis que hemos realizado al respecto no han encontrado diferencias significativas entre ambos grupos, podemos afirmar que no existe relación entre ambas variables. Así, extraemos la cuarta conclusión de este artículo: no hay diferencias significativas en el grado de implantación y uso de las políticas de conciliación entre las pymes familiares y no familiares.

Únicamente hemos hallado un comportamiento diferenciado entre las empresas familiares y las no familiares en una de las 48 políticas analizadas, y es en la de posibilidad de ausentarse del trabajo por emergencia familiar (incluida dentro de las políticas de flexibilidad laboral). En este caso, si existe una prevalencia significativamente mayor en las empresas familiares que en las no familiares.

Los resultados obtenidos pueden encontrar su justificación en el marco de la teoría institucional, que postula que las empresas copian las prácticas de empresas similares, con el fin de reducir la incertidumbre y aumentar la capacidad de supervivencia (DiMaggio y Powell, 1983; Pasamar et al., 2011).

Podemos concluir pues, que las empresas de propiedad familiar de nuestra muestra tienen un comportamiento similar a las empresas del mismo tamaño no familiares con respecto a la conciliación. Además, como las pymes españolas no familiares son la minoría (en comparación con las de propiedad familiar), utilizarán a éstas últimas como modelo a seguir. De esta forma, ambos tipos de empresa tienen como referencia la una a la otra y, por lo tanto, se comportarán de la misma manera con respecto a las políticas CVFPP.

Los resultados obtenidos contrastan con los presentados por Moshavi y Koch (2005). Estos autores afirman que existe una relación negativa entre la adopción de prácticas de conciliación y empresas norteamericanas de propiedad familiar (evidentemente, nuestra conclusión es diferente). Es importante señalar que su caracterización de las pymes analizadas es diferente a la nuestra: estos autores utilizan en su estudio empresas con menos de 500 empleados (que es el tamaño planteado como pyme en EEUU) y nuestra investigación se centra en empresas de menos de 250 empleados, donde el 67,2% de las empresas cuenta con menos de 50 empleados. Por consiguiente, consideramos que los resultados no son claramente comparables.

La quinta conclusión de esta investigación es que, en las pymes españolas, los directivos no tienen conciencia de la necesidad de aplicación de las políticas de conciliación, independientemente de la estructura de propiedad de la empresa. Esto es un punto débil para las pymes, ya que estas actitudes, tal como sugiere la literatura, pueden actuar como barreras para su aplicación. De hecho, nuestros resultados así lo confirman. Si la actitud no es favorable, es razonable pensar que la consideración de estas políticas en la agenda de la empresa también será baja, tal y como muestran los resultados obtenidos.

Ahora bien, aunque las actitudes de los gerentes en las empresas familiares y no familiares son las mismas (no favorables), lo que determina la adopción de dicha actitud es diferente, dependiendo del tipo de la propiedad de la empresa. En el caso de las empresas familiares, los directivos tendrán una actitud favorable hacia la conciliación únicamente si perciben que ésta tiene una influencia positiva en la performance de la empresa. De hecho, cuanto mayor sea el resultado empresarial percibido debido a las prácticas de CVFPP, mejor es la actitud de los gerentes hacia esas políticas.

Aunque a veces la literatura sugiere que las empresas familiares no son capaces de gestionar estratégicamente sus recursos humanos y que este hecho, puede acortar su existencia (Astrachan y Kolenko, 1994) o que se mueven más por valores familiares que empresariales (Collins and Lazier 1995), nuestros resultados muestran que los directivos de las empresas familiares muestran una clara orientación a los resultados.

En contraste, en el caso de los directivos de empresas no familiares, la percepción de mejoras en la performance de la empresa no tiene un papel relevante para la implantación de CVFPP, únicamente les influyen la percepción de barreras y facilitadores para su aplicación, es decir la existencia de una cultura organizativa positiva o negativa hacia estas políticas. De tal forma que, si la cultura de la empresa es favorable a la conciliación se implantará prácticas de conciliación y si no lo es no, independientemente de los resultados empresariales que se alcancen.

La sexta conclusión se deriva de analizar si la percepción de consecuencias negativas en el rendimiento del trabajador derivadas de su situación familiar influye en las actitudes de los responsables hacia las prácticas de conciliación CVFPP. Hemos obtenido resultados negativos tanto

en el caso de empresas familiares como no familiares. La literatura sugiere que cuando existe un conflicto entre familia y trabajo en las empresas familiares, éstas esperan que sea resuelto por la familia y no por el sistema de organización del trabajo (Barth et al., 2000). Esto puede justificar los resultados para estas empresas, pero consideramos que también podría ser cierto para aquellas que no son de carácter familiar. A la vista de los resultados obtenidos en esta investigación, concluimos que las pymes españolas deben hacer un mayor esfuerzo e implicarse más en poner en marcha prácticas de dirección estratégica de los recursos humanos, que es donde se incluyen las políticas CVFPP. Para conseguir este objetivo, los gerentes han de cambiar y mejorar sus actitudes hacia la implantación de dichas políticas, ya que, en la actualidad no son todavía muy positivas.

La comprensión de la relación entre un buen rendimiento individual y organizativo y la utilización de políticas de CVFPP y la percepción de una cultura favorable a las mismas será de gran ayuda para alcanzar el objetivo. Esto acentúa la necesidad de acercar las prácticas empresariales a la investigación académica y viceversa, en un intento de ayudar a las empresas a ser más competitivas y socialmente responsables. Consideramos que el contexto económico y la cultura en la que las empresas desarrollen sus actividades también deben tenerse en cuenta.

Hasta ahora, la mayoría de las investigaciones sobre CVFPP se han centrado en mostrar cómo la utilización de estas políticas favorece a la disminución del conflicto entre trabajo y familia y no tanto en conocer el grado de implantación y uso de estas prácticas. Por otro lado, la investigación sobre empresas familiares, se ha centrado principalmente en temas que no están relacionados con la aplicación de CVFPP en este tipo de empresas, por lo que la literatura al respecto es muy escasa.

Por último, tenemos que concluir que, a pesar de que las actitudes de los directivos han sido identificadas como un elemento clave en la adopción de políticas CVFPP, la atención que se le ha prestado a los factores que influyen en esa actitud, es escasa, y, como se pone de manifiesto en este artículo es muy relevante profundizar en el estudio de estos factores para su mayor comprensión.

Este estudio, por lo tanto, contribuye a mejorar la comprensión de la realidad de las empresas familiares y no familiares con respecto a sus políticas de recursos humanos y en especial a aquellas que sirven para conciliar los tiempos dedicados al trabajo, familia y ocio.

Con respecto al artículo *Work-life balance and firms: A matter of women?* hemos extraído las siguientes conclusiones:

La abundante literatura sobre conciliación de la vida familiar, personal y profesional refleja el interés cada vez mayor de la Academia y las empresas hacia este fenómeno. Y dentro del mismo, la variable género, y en especial el tratamiento de las mujeres en relación a este concepto son centrales ya que, incluso ahora, éstas siguen desempeñando el papel del cuidador principal en cuanto a las responsabilidades domésticas (Cross, 2010).

Las mujeres mantienen aún una responsabilidad desproporcionada con respecto al trabajo doméstico y al cuidado de los niños, incluso en situaciones en las que están trabajando los dos miembros de la pareja (Gunter et al, 2005;. Rees, 1992). El doble papel de madre y trabajadora parece ser incompatible y contradictorio, lo que nos hace suponer que aún no hay un adecuada atención por parte de las instituciones a las necesidades reales de las madres trabajadoras (Schoon et al., 2007).

En esta línea, para que una empresa sea familiarmente responsable es necesario, además de ofrecer políticas de conciliación, que exista una

cultura de la empresa comprometida con las mismas, que debe impulsar la implantación de dichos programas tanto de manera formal como informal (Behson 2005, Chinchilla et al. 2005; Carnicer et al. 2004). Por lo tanto y dado que el soporte de la dirección a las políticas de CVFPP favorece el uso de las mismas, el papel de los directivos es clave para conseguir trasladar a la práctica cualquier política favorable a la familia (Allen, 2001;. Darcy et al, 2012).

La principal conclusión de nuestro artículo es que, si bien la presencia de mujeres, y la consideración de una cultura y una organización formal que gestione y considere las políticas de conciliación no determinan el nivel de implantación de las políticas CVFPP, la ausencia de dichos factores sí que determina un bajo nivel de desarrollo e implantación de dichas políticas.

Por lo tanto, si no hay presencia de mujeres en los ámbitos dónde se decide la incorporación de estas políticas (puestos directivos) es más probable que las mismas no se implanten. Eso muestra que, a pesar de los avances en la actitud de la dirección sobre las mismas, aún parecen quedar ciertos prejuicios en cuanto al género.

La segunda conclusión de este trabajo es que la existencia de un departamento de recursos humanos que se encargue formalmente de la puesta en marcha y control de las acciones de CVFPP no determina su implantación. Estos hallazgos son coincidentes con los encontrados por otros investigadores (Behson, 2005; Cegarra-Leiva et al, 2012; De Cieri et al, 2005). Sin embargo, en nuestra opinión, el departamento de recursos humanos debe ser el encargado de dirigir y canalizar estas políticas, su aplicación y su evaluación en términos de mejoras en el rendimiento de la organización y el bienestar de los empleados.

Desde un punto de vista teórico, esta investigación confirma la importancia de la cultura organizativa que puede actuar como impulsor o barrera para las acciones de recursos humanos, y sobre el papel que desempeñan los directivos (Allen, 2001; Chinchilla et al, 2007; Schein, 1995).

Desde una perspectiva práctica, concluimos que es crucial que se realicen importantes cambios tanto a nivel institucional como empresarial. Los gobiernos y las organizaciones sociales deben impulsar iniciativas institucionales para que la implementación de programas de CVFPP se convierta en una realidad en las empresas, rompiendo, de esta forma, con los prejuicios de género asociados a este tipo de políticas. Este enfoque es coherente con el propuesto por Cross (2010), quien sostiene que las organizaciones también puede ser proactivas en cuanto a promover equilibrio de género en el uso de las políticas CVFPP. Y apunta que crear una cultura organizativa en la que ambos (hombres y mujeres) puedan disfrutar de las prácticas de conciliación, sin temor a repercusiones negativas en su carrera profesional, puede tener beneficios significativos en todos los niveles de la organización.

Por nuestra parte, apoyamos las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)¹² (2015) que exhorta a las empresas a aplicar "soluciones flexibles" que permitan a las mujeres conciliar las obligaciones profesionales y familiares, y que éstas sean una alternativa a los tratamientos o cuotas especiales, que -según la OIT- "no siempre son útiles y eficaces". Igualmente, también creemos que serían de utilidad generar programas de concienciación en corresponsabilidad de tareas e igualdad.

¹²Esta referencia se encuentra en la bibliografía con su nomenclatura inglesa "International Labour Organization".

Además, y en el mismo sentido que plantean diferentes autores e instituciones (Grant Thornton, 2013; Jurkus et al., 2011, Krishnan et al., 2005, Melero, 2005; OIT, 2015), hay que animar a las empresas a tener plantillas más igualitarias y con presencia de mujeres en la dirección pues, como se ha podido comprobar en los resultados obtenidos, estos hechos no son determinantes por sí mismos pero sí facilitadores de conductas más comprometidas con la familia.

Por último presentamos las conclusiones alcanzadas en el artículo *Do firms implement work-life balance policies to benefit their workers or themselves?*.

Este artículo tiene como objetivos de investigación conocer si la incorporación y aplicación de políticas de conciliación en la empresa mantiene alguna relación con la existencia de determinados factores en la misma. caracterizados como 1) actitudes de los directivos hacia la conciliación, 2) cultura de la empresa que dificulta su aplicación (barreras), 3) elementos internos y/o externos que favorecen su aparición y utilización (facilitadores). Asimismo, incorporamos los beneficios percibidos por los supervisores al aplicar las políticas de conciliación. Estos beneficios se dividen en a) beneficios internos, llamados así porque perciben mejoras asociadas a un mejor clima laboral en la empresa y b) resultados asociados al mercado o empresariales, donde se encuadran las percepciones que tienen con ver con variables de carácter más cuantitativo y que tiene que ver con ratios de performance de la empresa.

La primera conclusión y más destacable de nuestra investigación es el hecho de que, si bien, la percepción de resultados ya sean internos o

asociados al mercado no determinan la aplicación de medidas de conciliación, la ausencia de percepción de resultados asociados al mercado o empresariales es condición necesaria y suficiente para que no se apliquen las mismas. Por lo tanto, la no existencia de percepción de mejoras en los ratios económicos de la empresa es fundamental para que las empresas decidan no aplicar políticas de conciliación.

Estos hallazgos suponen una novedad ya que hasta este momento, las investigaciones que relacionaban conciliación y performance de la empresa, estudiaban el factor asumiendo que siempre funcionaba de la misma manera en una dirección y en la contraria, es decir, si la aplicación de conciliación producía incrementos en los resultados de la empresa, se presuponía que lo contrario también se daría (Bloom et al., 2006; Dupre et al., 2007). Por otra parte, ya obtuvimos resultados similares en una anterior investigación¹³.

La segunda conclusión es que, desde una perspectiva teórica, este trabajo incorpora una nueva visión a la hora de analizar las variables implicadas en el uso de CVFPP en las empresas, puesto que se tendrá que reflexionar sobre la importancia de las mismas con respecto al concepto estudiado.

Desde una perspectiva práctica, nuestros resultados nos permiten concluir dos hechos relevantes y con implicaciones muy interesantes para los responsables de los departamentos de recursos humanos de las empresas. Por un lado, que son los posibles resultados empresariales la principal variable a tener en cuenta para que haya más posibilidades de incorporar nuevas prácticas de conciliación en la empresa y, por otra parte,

¹³ En el trabajo de 2013, hacíamos distinción entre empresas familiares y no familiares y hallamos que, en el caso de las empresas familiares, la incorporación y aplicación de políticas de conciliación mantenía una relación significativa con la percepción de resultados empresariales.

que estos beneficios al ser asociados a incorporar políticas de CVFPP puede hacer más atractiva esta práctica entre los managers, consiguiendo así cambios en la cultura de la organización.

Una vez presentadas las conclusiones alcanzadas en la presente Tesis Doctoral pasamos a comentar las posibles limitaciones y líneas de investigación que pueden desarrollarse a partir de la misma.

6.3.- LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Esta Tesis Doctoral, no está exenta de limitaciones. La primera y más destacable hace referencia al tamaño de la muestra de empresas no familiares. En investigaciones futuras se ha de mejorar la muestra en cuanto a este tipo de empresas. Otra limitación es que la muestra de empresas está algo sesgada hacia empresas del sector industrial, situación que debe corregirse para investigaciones posteriores.

También podemos identificar como limitación que sólo se ha recogido la opinión de los gerentes y responsables de Recursos Humanos de las empresas. En el futuro, se ha de incorporar al análisis el punto de vista de los empleados, ya que la percepción de los gerentes y empleados sobre la implantación y uso de CVFPP puede ser distinta.

Con respecto a nuevas líneas de investigación que se pueden llevar a cabo, se sugiere complementar la investigación realizada en esta Tesis Doctoral, con un análisis cualitativo para ayudar a una mejor comprensión del fenómeno objeto de estudio. También sería interesante incorporar al trabajo la consideración de la presencia o ausencia de lazos familiares en la dirección de la empresa y su relación con las percepciones de los directivos.

Asimismo, hay un campo a explorar basado en la profundización sobre cuantificación de las mejoras de los resultados organizativos debidas a la utilización de la conciliación de la vida familiar, personal y profesional.

También se puede relacionar diseño organizativo y CVFPP de tal forma que se pueda establecer si existen diseños que sean más adecuados para la aplicación de este tipo de políticas y qué consecuencias se derivarán de esta relación, si es que la hubiera.

Finalmente, es posible desarrollar futuras investigaciones desde un enfoque centrado las necesidades de los miembros de la empresa. Desde este marco teórico se podrá analizar el impacto de diferentes políticas de conciliación tomando en consideración las variables de contexto personal, familiar y profesional que caracterizan a cada individuo.

CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA.

BIBLIOGRAFÍA.

- Abbott, J., & De Cieri, H. (2008). Influences on the provision of work-life benefits: Management and employee perspectives. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 303–322.
- Adame-Sánchez, C., & Miquel-Romero, M. J. (2012). Are Spanish SMEs good places to work?. *Management Decision*, 50(4), 668–687.
- Adecco, 2014: V Encuesta Adecco a Mujeres Directivas, en www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/403.pdf
- Adya, M. P. (2008), “Women at work: Differences in it career experiences and perceptions between south Asian and American women”, *Human Resource Management*, Vol. 47 No. 3, pp.601-635.
- Ahmad Z.A.R., Zulkifli, C.M.C.O. & Yunus, J.N. (2010), “Family Issues and Work-Family Conflict among Medical Officers in Malaysian Public Hospitals”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 1 No. 1, pp. 26-36.
- Alegre, I., Chinchilla, N., León, C. & Canela, M.A. (2007), “*Políticas de conciliación, liderazgo y cultura en 2.200 pymes españolas*”, Centro Internacional Trabajo y Familia. IESE Business School, University of Navarra.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 414–435.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810.

- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Aryee, S. & Luk, V. (1996), “Balancing two major parts of adult life experience: Work and family identity among dual-earner couples”, *Human Relations*, Vol. 49 No. 4, pp. 465-487.
- Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of applied psychology*, 90(1), 132.
- Ashraf, A., Nadeem S., Zaman, K. & Malik I.A. (2011), “Work Family Role Conflict and Organizational Commitment: A Case Study of Higher Education Institutes of Pakistan”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, Vol. 2 No. 11, pp 371-392.
- Astrachan, J.H. & Kolenko, T.A. (1994), “A neglected factor explaining family business success: human resource practices”, *Family Business Review*, Vol. 7, pp. 251-262.
- Baek, K., Kelly, E. L., & Jang, Y. S. (2012). Work-family policies in Korean organizations: Human resources management and institutional explanations. *Asian Business & Management*, 11(5), 515–539.
- Baral, R., & Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274–300.
- Barañano, A. M. (2005). Gestión de la innovación tecnológica: estudio exploratorio de nueve PYMES españolas. *Revista madri+ d*, (30), 2.
- Bardoel, E.A., De Cieri, H. & Mayson, S. (2008), “Bridging the research–practice gap: Developing a measurement framework for work–life initiatives”, *Journal of Management and Organization*, Vol. 14 No. 3, pp. 239-248.

- Barnett, K.A., Del Campo, R.L., Del Campo, D.S. & Steiner, R.L. (2008), "Work and family balance among dual-earner working-class mexican-americans: implications for therapists", *Contemporary Family Therapy*, Vol. 25 No. 4, pp. 353-366.
- Barth, R. P. & Miller, J. M. (2000), "Building Effective Post-Adoption Services: What is the Empirical Foundation?", *Family Relations*, Vol. 49, pp. 447-455.
- Beauregard, T. A. (2006). Predicting interference between work and home: A comparison of dispositional and situational antecedents. *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 244-264.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19, 9-22.
- Beutell, N.J. & Wittig-Berman, U. (1999), "Predictors of work-family conflict and satisfaction with family, job, career, and life", *Psychological Reports*, Vol. 85, pp. 893-903.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management (1986-1998)*, 36(1), 49.
- Behson S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 487-500
- Berg-Schlosser, D., De Meur, G., Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2009). Qualitative comparative analysis (QCA) as an approach. *Configurational comparative methods*, 1-18.
- Bird, E., Lynch, P.A. & Ingram, A. (2002), "Gender and Employment Flexibility within Hotel Front Offices", *The Service Industries Journal*, Vol. 22 No. 3, pp. 99-116.

- Birdthistle, N. & Fleming, P. (2007), "Under the microscope: A profile of the family Business in Ireland", *Irish Journal of Management*, Vol. 28 No. 2, pp.135- 171.
- Blair-Loy, M. & Wharton A. S. (2002), "Employees Use of Family-Responsive Policies and the Workplace Social Context", *Social Forces*, Vol. 80, pp. 813-845.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). Management practices, work-life balance, and productivity: A review of some recent evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 457–482.
- Blum, T. C., Fields, D. L., & Goodman, J. S. (1994). Organization-level determinants of women in management. *Academy of Management Journal*, 37(2), 241–268.
- Boletín Oficial del Estado. (1999). *Ley de Conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras*. BOE 266 de 6/11/99. Retrieved from <http://www.boe.es> (accessed October 10, 2015).
- Boletín Oficial del Estado. (2007). *Ley Orgánica de 22 de Marzo para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres*. Retrieved from <http://www.boe.es> (accessed October 10, 2015).
- Bond, J. T., Galinsky, E., & Swanberg, J. E. (1998). *The national study of the changing workforce*. New York: The Families and Work Institute
- Boyar, S. L., Maertz Jr., C. P. & Pearson, A. W. (2005). The effects of work-family conflict and family-work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of Business Research*, 58(7), 919–925.
- Burke, R.J. (1988), "Some antecedents and consequences of Work-Family Conflict", *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 3 No. 4, pp. 287-302.
- Caballero, M. (2000), *Políticas empresariales de conciliación. Vida familiar y laboral: buenas prácticas*, Infopolis, S.L.

- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78(2), 103–111.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000), “Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 56, pp. 249–276.
- Carlson, D. S., Witt, L. A., Zivnuska, S., Kacmar, K. M., & Grzywacz, J. G. (2008). Supervisor appraisal as the link between family-work balance and contextual performance. *Journal of Business and Psychology*, 23(1–2), 37–49.
- Carnicer, M. P., Martínez, A., Pérez, M., & Vela, M. J. (2004). Work-family conflict in a southern European Country: The influence of job-related and non-related factors. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 466–481.
- Carrasquer, P., Massó, M., & Artiles, A. M. (2005). Discursos y estrategias en torno a la conciliación de la vida laboral y familiar en la negociación colectiva. *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo, Universidad de Valladolid*, (6), 265-286.
- Casper, W. J., Eby, L. T., Bordeaux, C., Lockwood, A., & Lambert, D. (2007). A review of research methods in IO/OB work-family research. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 28.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal M.A. & Cegarra-Navarro J. G. (2012), “Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 No. 1, pp. 91-108.
- Chinchilla, N., & León, C. (2007). *Guía de las buenas prácticas de la empresa flexible. Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Report for the Government of Madrid, Spain.

- Chinchilla, N., León, C., Canela, M. A., Ariño, M. A., & Quiroga, V. (2006). *Análisis sectorial de las políticas de conciliación. Conclusiones del estudio IFREI 2006 basado en 360 empresas*. IESE Business School & University of Navarra.
- Chinchilla, N., & Poelmans, S. (2002). *Políticas familiarmente responsables. Informe IFREI 2002*. IESE Business School & University of Navarra.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., García-Lombardía, P., & López, M. (2005). *Políticas de Recursos Humanos orientadas a la conciliación vida profesional-vida familiar y su relación con el desempeño. Análisis de las multinacionales de la Comunidad de Madrid. Estudio 23*. Centro Internacional Trabajo y Familia. IESE Business School & Universidad de Navarra.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., & León, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*. Research paper, 498. IESE Business School & University of Navarra.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348-365.
- Cole, P. M. (2000). Understanding family business relationships: Preserving the family in the business. *The Family Journal*, 8(4), 351-359.
- Collins, J. C. & Lazier, W.C. (1995), *Managing the small to mid-sized firm*, Chicago, Irwin.
- Crompton, R., Brockmann, M., & Lyonette, C. (2005). Attitudes, women's employment and the domestic division of labour a cross-national analysis in two waves. *Work, Employment & Society*, 19(2), 213-233.
- Cross, C. (2010). Barriers to the executive suite: Evidence from Ireland. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 104-119.

- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J. & Grady, G (2012). Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30(2), 111–120.
- Davis, P. (1983), “Realizing the potential of the family business”, *Organizational Dynamics*, Vol. 12, pp. 53-54.
- Davis, P. & Tagiuri, R. (1982), *Bivalent Attributes of the Family Firm: Family Business Sourcebook*, Santa Barbara, CA: Owner Managed Business Institute. Cited by Birdthistle & Fleming (2007) op. cit.
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 90–103.
- Diaz, M., Llorente, M. & Lucio-Villegas, M. (1995). *Introducción a la Econometría. El modelo de regresión*. Servicio de Publicaciones. Universidad de Oviedo. Oviedo.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 34, 454–479.
- Dupre, K. E., & Day, A. L. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management*, 46(2), 185–201.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of vocational behavior*, 66(1), 124-197.
- Emslie, C. & Hunt K. (2009), “Live to Work’ or ‘Work to Live’? A Qualitative Study of Gender and Work–life Balance among Men and Women in Mid-life”, *Gender, Work and Organization*, Vol. 168 No. 1, pp. 151-172.

- Fagan, J. & Press, J. (2008), "Father Influences on Employed Mothers. Work-Family Balance", *Journal of Family Issues*, Vol. 29 No. 9, pp. 1136-1160.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54-76.
- Fleetwood, S. (2007). Why work-life balance now?. *The international journal of human resource management*, 18(3), 387-400.
- Frone, M. R., Russell, M., & Barnes, G.M. (1996). Work-family conflict, gender, and health outcomes: A study of employed parents in two community samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1, 57-69.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Giardini, A., & Kabst, R. (2008). Effects of work-family human resource practices: A longitudinal perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2079-2094.
- Gilbert, P. and Allan, S. (1994), Assertiveness, submissive behaviour and social comparison. *British Journal of Clinical Psychology*, 33, 295-306.
- Goff, S. J., Mount, M. K., & Jamison, R. L. (1990). Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43(4), 793-809.
- Goodstein, J.D. (1995), "Employment involvement in eldercare: An organizational adaption perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 1657-1671.
- Grady, G., & McCarthy, A. (2008). Work-life integration: Experiences of mid-career working mothers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 599-622.

- Grant Thornton. (2013). *Presence of women in management positions: Kick in Spain*. Retrieved from <http://www.grantthornton.es> (accessed 12 January 2015).
- Graves, L. M., Ohlott, P. J., & Ruderman, M. N. (2007). Commitment to family roles: effects on managers' attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 44.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
- Grueso Hinestroza, M.P. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *Revista Innovar*, 20 (36), 79-90.
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007), "Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 9, pp. 455-471.
- Guest, D. E. (2002) Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Gunter, R., & Stambach, A. (2005). Differences in men and women scientists' perceptions of workplace climate. *The Journal of Women and Minorities in Science & Engineering*, 11(1), 97-116.
- Gutiérrez, J., & Rodríguez, A. I. (1999). La investigación científica. *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, 51-68.

- Huges, J., & Bozionelos, N. (2007). Work Life Balance as Source of Job Dissatisfaction and Withdrawal Attitudes. *Personnel Review*, 36(1), 145-154.
- Harrington, B., & Ladge, J. J. (2009). Work–Life Integration: Present Dynamics and Future Directions for Organizations. *Organizational Dynamics*, 38(2), 148-157.
- Hartline, M. D., Maxham III J. G.& McKee D. O. (2000), “Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees”, *Journal of Marketing*, Vol. 64 No. 2, pp. 35-50.
- Hayman, J. (2005), “Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance”, *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 85-91.
- Hill, E.J. (2005), “Work-Family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers, Work-Family Stressors and Support”, *Journal of Family Issues*, Vol. 26 No. 6, pp. 793-819.
- Hyman, J., & Summers, J. (2004). Lacking balance? Work-life employment practices in the Modern Economy. *Personnel Review*, 33(4), 418–429.
- Instituto de la Empresa Familiar (2009), *Estudio sobre la Empresa Familiar*. Instituto de la Empresa Familiar, Madrid. Available at: www.catedrafamiliar.ehu.es/p297.../eu/.../Estudio Instituto.pdf (Accessed 10 July 2010)
- Instituto de la Mujer (2005), *Estudio sobre la Conciliación de la Vida Familiar y la Vida Laboral: Situación actual, necesidades y demandas*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid. Available at: www.inmujer.es (Accesed 20 March 2009)
- Instituto Nacional de Estadística (2010), *Directorio Central de Empresas Españolas. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana*

Empresa, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Available at: www.ine.es (Accesed 17 April 2011)

Instituto de la Empresa Familiar (2015): *La Empresa Familiar en España*. Available at <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/ubhiccx9o8nnzc7i.pdf>

Iverson, R.D. (1996), "Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 122-49.

Ingram, P., & Simons, T. (1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1466-1482.

International Labour Organization (ILO). (2015). *World Employment and Social Outlook: Trends 2015*. Retrieved from <http://www.ilo.org> (accessed 20 January 2015).

Jones, B. L., Scovile, P., Hill, E. J., Childs, G., Leishman, J. M., & Nally, K. S. (2008). Perceived versus used workplace flexibility in Singapore: Predicting work-family fit. *Journal of Family Psychology*, 22, 774-83.

Jurkus, A. F., Park, J. C., & Woodard, L. S. (2011). Women in top management and agency costs. *Journal of Business Research*, 64(2), 180-186.

Kalliath, T. & Brought, P. (2008), "Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct", *Journal of Management and Organization*, Vol. 14, pp. 323-327.

Kets, M. (1996), *Family business: Human dilemmas in the family firm*, London, Thomson Business Press.

Khamkanta, T., & Sloan, B. (2009). Flexible working in Scottish local authority property: Moving on to the highest flexibility level. *International Journal of Strategic Property Management*, 13, 37-52.

- Kirby, E. L., & Krone, K. J. (2002). The policy exists but you can't really use it: Communication and the Structuration of work-family policies. *Journal of Applied Communication Research*, 30(1), 50-77.
- Konrad, A.M. and Mangel, R. (2000), "The impact of work-life programs on firm productivity, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 1225-1237.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367.
- Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2009). Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human relations*.
- Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women-on top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712-1720.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 43(5), 801-815.
- Lansberg, I. (1999), *Succeeding generations: realizing the dream of families in business*, Boston, Harvard Business School Press.
- Lewis, L. & Cooper, C.L. (1995), "Balancing the work/home interface: A European perspective", *Human Resources Management Review*, Vol. 5 No. 4, pp. 289-305.
- Lieberson, S. (1991). Small N's and big conclusions: an examination of the reasoning in comparative studies based on a small number of cases. *Social forces*, 70(2), 307-320.

- MacDermid, S. & Williams, M. (1997), "A within-industry comparison of employed mother's experiences in small and large workplaces", *Journal of Family Issues*, Vol. 18, pp. 545-567.
- Maignan I. & Ferrell O.C. (2004), "Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 No. 1, pp. 3-19.
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38-55.
- McCarthy, A., Cleveland, J. N., Hunter, S., Darcy, C., & Grady, G. (2013). Employee work-life balance outcomes in Ireland: A multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257-1276.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158-167.
- McDowell, L. (2004). Work, workfare, work/life balance and an ethic of care. *Progress in Human Geography*, 28(2), 145-163.
- McMurray, J. E., Linzer, M., Konrad, T. R., Douglas, J., Shugerman, R., & Nelson, K. (2000). The work lives of women physicians. *Journal of General Internal Medicine*, 15(6), 372-380.
- Melero, E. (2005). Are workplaces with many women in management run differently? *Journal of Business Research*, 64(4), 385-393.
- Milliken, F. J., Martins, L. L., & Morgan, H. (1998). Explaining organizational responsiveness to work-family issues: The role of human resource

executives as issue interpreters. *Academy of Management Journal*, 41(5), 580–592.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España (2016). *Informe PYME 2015*. Secretaría General de Industria. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado de www.ipyme.org/INFORME PYME09.pdf

Mitchelson, J. K. (2009). Seeking the perfect balance: Perfectionism and work–family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 349-367.

Moen, P., Kelly, E., & Huang, Q. (2008). Work, family and life-course fit: Does control over work time matter?. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 414-425.

Morgan, R.M. & Hunt S.D. (1994), “The commitment-trust theory of relationship marketing”, *The Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3, pp. 20-38.

Moshavi, D. & Koch, M.J. (2005), “The adoption of family-friendly practices in family-owned firms”, *Community, Work and Family*, Vol. 8 No. 3, pp. 237-249.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S. & McMurrian, R. (1996), “Development and validation of work-family conflicts and work-family conflict scales”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 400-410.

Nikandrou, I., Panayotopoulou, L. & Apospori, E. (2008), “The impact of individual and organizational characteristics on work-family conflict and career outcomes”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 5, pp. 576-598.

Nord, W.R., Fox, S., Phoenix, A. & Viano, K. (2002), “Real-world reactions to work-life balance programs: Lessons for Effective Implementation”, *Organisational Dynamics*, Vol. 30 No. 3, pp. 223-238.

- Osterman, P. (1995), "Work/family programs and the employment relationship", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 681-702.
- Pasamar, S. & Valle R. (2011), "Presiones institucionales para la conciliación de la vida profesional y personal", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 14, pp. 258-268.
- Pleck, J.H. (1977), "The work-family role system", *Social Problems*, Vol. 24, pp. 551-568.
- Pocock, B. (2003). *The Work/Life Collision*. Sydney: Federation Press.
- Poelmans, S. (2001). *A multi-level, multi-method study of work-family conflict: A managerial perspective*. Navarra, Spain: Universidad de Navarra.
- Ponzellini, A. M. (2006), "Work-Life Balance and Industrial Relations in Italy", *European Societies*, Vol. 8 No. 2, pp. 273-294.
- Portilla, M., Eraso, S, Galé, C., García, I., Moler, J. y Blanca, M. (2006). Manual práctico del paquete estadístico SPSS para Windows (3ª edición revisada). Universidad Pública de Navarra: Navarra.
- Premeaux, S. F., Adkins, C.L. & Mossholder, K.W. (2007), "Balancing work and family: A field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 705-727.
- Pricewaterhouse Coopers (2010), *Kin in the game. PwC Family Business Survey 2010-2011*, Pricewaterhouse Coopers S.L.
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Ragin, C.C. (2003). "Fuzzy-Set Analysis of Necessary Conditions." Pp. 179-96 in *Necessary Conditions: Theory, Methodology, and Applications*, edited by Gary Goertz and Harvey Starr. Oxford, UK: Rowan & Littlefield.

- Ragin, C. C. (2006). Set relations in social research: Evaluating their consistency and courage. *Political Analysis*, 14, 291–310.
- Ragin, C. C. (2007). Fuzzy Sets: Calibration versus Measurement. In J. M. Box-Steffensmeier, H. E. Brady, & D. Collier (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Methodology* (pp. 174–198). Oxford, England: Oxford University Press.
- Ragin, C. C. (2008). Qualitative Comparative Analysis Using Fuzzy Sets (fsQCA). In R. Benoit & C. Ragin (Eds.), *Configurational Comparative Analysis*. Thousand Oaks (pp. 87–121). CA and London: Sage Publications.
- Rees, T. (1992). *Skills Shortages: Women and the New Information Technologies*. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.
- Sánchez-Vidal M.E., Cegarra-Leiva D. & Cegarra-Navarro J.G. (2011), “Gaps between managers' and employees' perceptions of work–life balance”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, pp. 1-17.
- Schein, E.H. (1995). *The leader of the future*. Paper prepared for the Drucker Foundation volume on Leadership, April 1, Working Paper 3832. Available at <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2582/SWP-3832-33296494.pdf?sequence=1>
- Schneider, M. R., Schulze-Bentrop, C., & Paunescu, M. (2010). Mapping the institutional capital of high-tech firms: A fuzzy-set analysis of capitalist variety and export performance. *Journal of International Business Studies*, 41, 246–266.
- Schoon, I., Martin, P., & Ross, A. (2007). Career transitions in times of social change. His and her story. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 78–96.

- Shaffer, M.A., Harrison, D.A., Gilley, K. M. and Luk, D.M. (2001), "Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work-family conflict, support and commitment", *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 99-121.
- Shanafelt, T. D., Boone, S., Tan, L., Dyrbye, L. N., Sotile, W., Satele, D. & Oreskovich, M. R. (2012). Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. *Archives of internal medicine*, 172(18), 1377-1385.
- Shenhav, Y., & Haberfeld, Y. (1992) Organizational demography and inequality. *Social Forces*, 71, 123-143.
- Smithson, J., & Stokoe, E. H. (2005). Discourses of work-life balance: negotiating 'genderblind' terms in organizations. *Gender, Work & Organization*, 12(2), 147-168.
- Smyrnios, K.X.; Romano, C.A.; Tanewski, G.A.; Karofsky, R.M. y Yilmaz, M.R. (2003): "Work-Family Conflict: A Study of American and Australian Family Businesses". *Family Business Review*, Vol. 16, nº. 1, págs. 35-51.
- Starrels, M.E. (1992). The Evolution of Workplace Family Policy Research. *Journal of Family Issues*, 13(3), 259-278.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organisational attachment and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415.
- Torns, T. (2004), "Las políticas del tiempo: un reto para las políticas del Estado de bienestar", *Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, 13rd January-June, University of Huelva.

- Torns, T. (2005), "De la imposible conciliación a los permanentes malos arreglos", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 23 No. 1, pp. 15-33.
- Turner, M., Lingard, H. y Francis, V. (2009), "Work-life balance: an exploratory study of supports and barriers in a construction Project", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 2 No. 1, pp. 94-111.
- United States Small Business Administration (1997), *Size Standards*. Available at: www.sba.gov cited by Moshavi and Koch op.cit.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes An integrative model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138-164.
- Vuontisjarvi, T. (2006). The European context for corporate social responsibility and human resource management: An analysis of the largest Finnish companies. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 271-291.
- Wang, X. W., Xu, S. M., Peng, L., Wang, Z., Wang, C. L., Zhang, C. B., & Wang, X. B. (2012). Exploring Scientists' Working Timetable: Do Scientists Often Work Overtime? *Journal of Informetrics*, 6(4), 655-660.
- Waumsley, J.A., Houston, D.M. & Marks, G. (2010), "What about Us? Measuring the Work-Life Balance of People Who Do Not Have Children", *Review of European Studies*, Vol. 2 No.2, pp. 3-17
- West, C. & Zimmerman, D.H. (1987), "Doing Gender", *Gender and Society*, Vol. 1 No. 2, pp. 125-151.
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). 'High-performance' Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175-195.

Woodside, A. G. (2016). The good practices manifesto: Overcoming bad practices pervasive in current research in business. *Journal of Business Research*, 69(2), 365-381.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills.

Zhang, J. & Liu, Y. (2011), "Antecedents of Work-Family Conflict: Review and Prospect. International", *Journal of Business and Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 89-103.

ANEXOS

Anexo I:
Cuestionario empleado en los tres artículos que componen la
Tesis Doctoral.

ESTUDIO: POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN EN LAS PYMES ESPAÑOLAS
 Universitat de València, Departamento de Dirección de Empresas.

Estimado señor/a:

Le garantizamos la más absoluta reserva y confidencialidad en relación a las respuestas, a la vez que le aseguramos que los datos que nos facilite no serán utilizados más que para la confección de estadísticas.

Del mismo modo, le agradecemos de antemano su colaboración, en base a la cual esperamos obtener interesantes conclusiones que le haremos llegar gustosamente si así lo desea. Es por ello que le rogamos encarecidamente no olvide rellenar los datos de clasificación recogidos en la última página del cuestionario

0 -¿Considera que su empresa es de propiedad familiar?

- SI
 NO (y automáticamente desaparece del cuestionario todo hasta la pregunta 5)

1 -¿Qué porcentaje de la propiedad pertenece actualmente a la familia?

- Menos del 10 %
 Entre el 10 y el 25 %
 Entre el 25 y el 50 %
 Entre el 50 y el 75 %
 Más del 75 %

2 –Si consideramos al fundador como la primera generación, ¿qué generación o generaciones de la familia son accionistas en la actualidad? Puede marcar más de una opción

- Primera Segunda Tercera
 Cuarta Quinta Sexta o más

3 –Si consideramos al fundador como la primera generación, ¿qué generación o generaciones de la familia trabajan actualmente? Puede marcar más de una opción

- Primera Segunda Tercera
 Cuarta Quinta Sexta o más

4 –En relación con los miembros de la familia que trabajan en la empresa, indique el número exacto

		Familia directa	Familia política
4.1	Cuántos miembros de la familia, directos y políticos, trabajan en la empresa		
4.2	De dichos miembros, cuántos son mujeres		

5 –Con respecto a la representación femenina en la empresa, por favor, indique el número de mujeres por niveles de decisión

		Número de mujeres, en total	De ellas, mujeres pertenecientes a la familia
5.1	Dirección de la empresa		
5.2	Mandos intermedios		
5.3	Núcleo operativo		

Desaparece la segunda columna entera de la respuesta a la pregunta 5

ACTITUD DE LAS PYMES ESPAÑOLASHACIA LA CONCILIACIÓN

		SI	NO
6 –	¿Existe en la empresa un departamento específico de Recursos Humanos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 –	¿Las políticas de conciliación se gestionan en dicho departamento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 –	Dentro de la misión, visión o los valores de la empresa, ¿se hace referencia al concepto de familia, conciliación o similar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 –	¿Considera que su empresa facilita la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10 – La utilización de las políticas de conciliación pueden producir efectos sobre otros elementos de la empresa. Valore, a su criterio, cómo cree que afectan cada uno de estos aspectos a su empresa. Indique con un 1 aquellos resultados que considera que ocurren menos en su empresa y con un 5 los que más.

	Nada importante			Muy importante	
	1	2	3	4	5
Disminuir el absentismo	1	2	3	4	5
Disminuir los costes de reclutamiento y selección	1	2	3	4	5
Retención del talento	1	2	3	4	5
Incremento del atractivo de la empresa por incorporar nuevos empleados	1	2	3	4	5
Incrementar la calidad de los recursos humanos	1	2	3	4	5
Disminución los costes de integración y socialización	1	2	3	4	5
Conseguir una mejor imagen entre nuestros clientes	1	2	3	4	5
Incrementar las ventas de la empresa	1	2	3	4	5
Conseguir una estructura empresarial más flexible	1	2	3	4	5
Mantener en la empresa a personas con cargas familiares	1	2	3	4	5
Facilitar el cumplimiento de las obligaciones familiares al personal femenino de la empresa	1	2	3	4	5
Otros. Indicar _____	1	2	3	4	5

11 – ¿Quién es el responsable de las políticas de conciliación? Señale una sola respuesta

Nadie	
Algún directivo o empleado (por ejemplo, en recursos humanos) destina parte de su tiempo al tema	
Se han asignado las funciones de coordinación de las iniciativas de conciliación a un empleado o equipo concreto	
Además de responsabilidades formales, hay iniciativas informales por parte de los empleados para impulsar el proyecto	

12 – A continuación le presentamos una lista de afirmaciones. Señale aquella que se pueda corresponder con la realidad de su empresa.

[1] En estos momentos, el desarrollo de políticas conciliadoras no está en la agenda de la empresa	
[2] El tema ya forma parte de la agenda y sólo se han implantado algunas políticas	
[3] Se han implantado diversas políticas pero no son muy utilizadas por los empleados ni por los directivos	
[4] Se han implantado diversas políticas pero no son muy utilizadas por los empleados aunque sí por los directivos	
[5] Se han implantado diversas políticas pero no son muy utilizadas por los directivos pero sí por los empleados	
[6] Se han implantado diversas políticas que son muy utilizadas tanto por los empleados como por los directivos	

A partir de este momento, en función de la respuesta, el programa informático lleva al encuestado a dos lugares diferentes:

1. Si la respuesta en la pregunta 12 es 2, 3, 4, 5 o 6, el cuestionario no sufre modificación
2. Si la respuesta en la pregunta 12 es 1, el programa debe llevar al encuestado hasta la pregunta 18

13 – ¿Se destina algún presupuesto para el desarrollo de políticas de conciliación? Señale una sola respuesta

No	
Sí, se destina cierta cantidad de recursos	
Sí, existe un presupuesto específico	

14 – En qué medida cada uno de los siguientes elementos ha sido utilizado en la introducción y puesta en marcha de políticas de conciliación

	Poco					Mucho
	1	2	3	4	5	
Ayudas y subvenciones a nivel estatal	1	2	3	4	5	
Ayudas y subvenciones a nivel autonómico	1	2	3	4	5	
Ayudas y subvenciones a nivel local	1	2	3	4	5	
Utilización de servicios de consultoría	1	2	3	4	5	

15 – ¿Cómo se dan a conocer a los empleados las distintas políticas de conciliación? Puede señalar más de una respuesta

No se realiza ningún proceso informativo especial	
Por medio de una comunicación oficial de la dirección, a través de algún canal interno	
Se realizan sesiones informativas sobre temas trabajo/familia solo para directivos y supervisores	
Se realizan sesiones informativas sobre temas trabajo/familia para todos los empleados	
A través de mecanismos de comunicación informal	

16 – ¿En qué medida el equilibrio entre trabajo y familia se ha incorporado en la comunicación externa de la empresa? Señale una sola respuesta

De ninguna forma, es más bien un punto débil de la empresa	
Solamente algunos directivos hablan libremente sobre el tema con personas externas	
Los directivos se sienten cómodos comunicando que la conciliación se promueve en la empresa	
Es tan importante que se comunica al exterior como un punto fuerte de la empresa	

17 – ¿Cuáles serían las consecuencias para un directivo o supervisor que fuera en contra del programa de políticas de conciliación de la empresa? Señale una sola respuesta

Ninguna	
Aun estando en desacuerdo el directivo, se le recomendaría seguirlas	
Este directivo recibiría un mensaje claro y contundente que tiene que adaptar su comportamiento si no quiere comprometer su futuro en la empresa	
Además de recibir una advertencia, este directivo sería penalizado por su comportamiento	

En esta pregunta número 18, se incorporan aquellos encuestados que contestaron 1 en la pregunta 12:

1. Para aquellos encuestados que han contestado las preguntas anteriores (13, 14, 15, 16 y 17), el cuestionario sigue siendo el mismo.
2. Para aquellos encuestados que viene de la pregunta 12, en esta pregunta 18 los cuatro ítems que están marcados en verde en el texto no les aparecerán.

18 – A continuación le presentamos una lista posibles actitudes en su empresa. Indique con un 1 aquellas actitudes que considera que se dan menos en su empresa y con un 5 las que más.

	Poco			Mucho	
	1	2	3	4	5
La dirección está sensibilizada respecto al equilibrio entre trabajo y familia	1	2	3	4	5
La mayoría de los directivos son conscientes de la necesidad de diseñar políticas de conciliación	1	2	3	4	5
Los directivos consideran que las medidas de conciliación suponen un beneficio para la empresa	1	2	3	4	5
Los directivos consideran que las inversiones realizadas en conciliación suponen un incremento en los costes de la empresa	1	2	3	4	5
El Comité de Dirección ha promovido acciones familiarmente responsables	1	2	3	4	5
El Departamento de Recursos Humanos ha promovido acciones familiarmente responsables	1	2	3	4	5
Los sindicatos han promovido acciones familiarmente responsables	1	2	3	4	5
Las medidas de conciliación deben ser incorporadas por que así lo exige la ley	1	2	3	4	5
Las medidas de conciliación deben ser incorporadas para cumplir con la Responsabilidad Social Corporativa	1	2	3	4	5
La familia propietaria ha promovido acciones familiarmente responsables	1	2	3	4	5
La incorporación de mujeres propietarias a la gestión ha favorecido la aplicación de estas políticas	1	2	3	4	5
La mayoría de los directivos hacen uso de las políticas de conciliación	1	2	3	4	5
La mayoría de los directivos animan a sus empleados a hacer uso de las políticas de conciliación	1	2	3	4	5
La presencia de mujeres en la dirección ha favorecido la aplicación de políticas de conciliación	1	2	3	4	5

A partir de aquí, el cuestionario es igual para todos

19 – A continuación le presentamos una lista afirmaciones relacionadas con situaciones que se pueden corresponder o no con la realidad de su empresa. Indique con un 1 aquellas actitudes que considera que se dan menos en su empresa y con un 5 las que más.

	Nunca			Siempre	
Muchas veces se espera que los empleados se lleven trabajo a casa por la noche o durante los fines de semana	1	2	3	4	5
Rechazar una promoción o un traslado por razones familiares pondría seriamente en peligro el progreso de su carrera en esta organización	1	2	3	4	5
A los empleados les molesta que las mujeres en esta organización se tomen permisos largos para cuidar a hijos recién nacidos, adoptados o acogidos	1	2	3	4	5
Para progresar en esta empresa, se espera que los empleados trabajen más de 50 horas a la semana (en la empresa o en casa)	1	2	3	4	5
Los empleados que participan en políticas dirigidas a empleados con familia (p.e. jornada reducida, trabajo a tiempo parcial), están considerados como menos comprometidos con su empresa que los empleados que no participan en estas políticas	1	2	3	4	5
A muchos empleados les molesta que los hombres en esta organización tomen permisos largos para cuidar a hijos recién nacidos, adoptados o acogidos	1	2	3	4	5
Los empleados que utilizan un horario flexible tienen menos oportunidades de progresar en sus carreras que los empleados que no lo utilizan	1	2	3	4	5
En su empresa existe la práctica "arriba o fuera", lo que quiere decir que los empleados que rechazan un ascenso ponen en peligro su situación actual y su futuro profesional	1	2	3	4	5
En su empresa, las carreras están concebidas como carreras internacionales/multinacionales, en las que se espera que un empleado cambie de lugar geográfico en función de las exigencias de su trabajo	1	2	3	4	5
En su empresa existe una cultura de "adictos al trabajo", en donde trabajar hasta tarde se percibe como algo positivo, que se espera implícitamente y se fomenta o, incluso, es una señal/condición para ascensos	1	2	3	4	5

20 – A continuación le presentamos una lista situaciones relacionadas con la cultura que se pueden corresponder o no con la realidad diaria de su empresa. Indique con un 1 aquellas actitudes que considera que se dan menos en su empresa y con un 5 las que más.

	Nunca			Siempre	
El "respeto por la familia" constituye un valor que forma parte de la cultura corporativa, es decir, los directivos de todas las áreas de la empresa comparten y apoyan la idea de que la familia debe tenerse en cuenta a la hora de asignar responsabilidades	1	2	3	4	5
En su empresa existen prácticas para promover la "empleabilidad", es decir, que se ofrece a los empleados la posibilidad –en horas de trabajo y pagados por la empresa- de recibir formación para ser más empleables, es decir, más valiosos en el mercado laboral	1	2	3	4	5
En su organización se permite a los familiares de los trabajadores acercarse al entorno cotidiano del empleado, ver cuál es su ambiente de trabajo y conocer a sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
En su empresa se anima a los empleados a marcharse a casa pasada cierta hora	1	2	3	4	5
En su empresa existen evaluaciones personalizadas y diferentes trayectorias profesionales que tienen en cuenta la situación particular/familiar del empleado	1	2	3	4	5
En su empresa existe una cultura de coaching y desarrollo profesional basada en la confianza, en la competencia y el potencial de autonomía del empleado	1	2	3	4	5
En su empresa se invita a los cónyuges del empleado a participar en algunas actividades realizadas fuera del lugar de trabajo (cenas, convenciones, reuniones anuales)	1	2	3	4	5
Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a su familia	1	2	3	4	5
En esta organización está bien visto hablar de la familia en el trabajo	1	2	3	4	5
Los directivos impulsan o animan a los supervisores a tener en cuenta las preocupaciones familiares y personales de los empleados	1	2	3	4	5
Los directivos y mando intermedios están a favor de que los empleados cumplan con sus responsabilidades de cuidar familiares	1	2	3	4	5
Los directivos, con su comportamiento, dan ejemplo de conciliación de trabajo y familia	1	2	3	4	5

POLÍTICAS DE EMPRESA SOBRE CONCILIACIÓN

21 – A continuación le presentamos 18 políticas de Recursos Humanos dirigidas a ayudar a la flexibilización laboral. Indique, para cada una de ellas, el grado de disponibilidad de la misma en su empresa.

	SI	NO
Horarios flexibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo a tiempo parcial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Semana comprimida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permiso de maternidad más allá de lo establecido legalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permiso de paternidad más allá de lo establecido legalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excedencia para el cuidado de familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descanso profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bancos de tiempo libre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posibilidad de ausentarse del trabajo por emergencia familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento de ventajas laborales durante permisos de más de 6 meses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sustitución de empleados en periodo de permiso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teledespachos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puestos compartidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jornada reducida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo libre para formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esfuerzo por reintegrar a empleados después de permisos largos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videoconferencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22 –A continuación le presentamos 7 posibles acciones dirigidas al apoyo profesional. Indique, para cada una de ellas, el grado de disponibilidad de la misma en su empresa.

	SI	NO
Asistencia a expatriados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoramiento financiero/fiscal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoramiento legal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoramiento psicológico familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesoramiento de la trayectoria profesional, personal y familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descanso profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas de salud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23 – A continuación le presentamos 14 posibles medidas de las denominadas “servicios familiares” Indique, para cada una de ellas, el grado de disponibilidad de la misma en su empresa .

	SI	NO
Cursos prenatales y sobre nutrición	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papel como padres/cónyuges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminarios sobre conflicto entre trabajo y familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión del tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión del estrés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de la diversidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tabaquismo, alcoholismo o drogodependencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información sobre guarderías y colegios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información sobre centros para el cuidado de ancianos y personas discapacitadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guarderías para hijos de empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información y gestión de servicios de ayuda doméstica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provisión de pago de servicios de guardería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24 –A continuación le presentamos 10 posibles medidas de las denominadas “beneficios extrasalariales”. Indique, para cada una de ellas, el grado de disponibilidad de la misma en su empresa .

	SI	NO
Seguro de vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incorporación de un familiar directo en la empresa al fallecimiento del trabajador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Retribución a la carta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planes de jubilación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outplacement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguro médico de accidentes fuera de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguro médico para familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ticket restaurante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compras con descuento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Becas de estudio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RESULTADOS

25 – A continuación le presentamos una serie resultados relacionados con el personal. Valore del 1 a 5 cada una de las dos cuestiones que se le hacen frente a cada frase.

	¿En qué medida plantean problemas para su empresa?					¿En qué medida pueden atribuirse estos problemas a temas familiares?					
	Poco		Mucho			Poco		Mucho			
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Llegar tarde al trabajo	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Rotación	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Traslados de empleados	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Empleados que se niegan a viajar	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Absentismo	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Dificultad en la contratación de empleados clave	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Conflicto trabajo-familia	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Problemas relacionados con el estrés	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Falta de compromiso por parte de los empleados	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

26 – Indique el grado de acuerdo o desacuerdo con las características que aparecen a continuación, relacionadas con el posible beneficio que para su empresa reporta el aplicar políticas de conciliación trabajo-familia

	Muy en desacuerdo		Muy de acuerdo		
	1	2	3	4	5
Beneficios	1	2	3	4	5
Cifra de ventas	1	2	3	4	5
Ventas por empleado	1	2	3	4	5
Cuota de mercado	1	2	3	4	5
Productividad	1	2	3	4	5
Retorno sobre activos	1	2	3	4	5
Retorno sobre inversiones	1	2	3	4	5
Imagen de la empresa en la sociedad	1	2	3	4	5
Relación con proveedores	1	2	3	4	5
Relación con clientes	1	2	3	4	5
Satisfacción de los empleados	1	2	3	4	5
Rotación de empleados	1	2	3	4	5
Seguridad e higiene en el trabajo	1	2	3	4	5
Número de sugerencias recibidas de los empleados	1	2	3	4	5
Absentismo laboral	1	2	3	4	5
Nivel de formación	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
Compromiso e implicación de los empleados	1	2	3	4	5
Capacidad de atraer empleados esenciales para la empresa	1	2	3	4	5
Capacidad de retener empleados esenciales para la empresa	1	2	3	4	5
Relaciones entre dirección y empleados	1	2	3	4	5
Mejora del clima laboral	1	2	3	4	5

DATOS DE CLASIFICACIÓN

Sector de actividad

- Industrial
- Servicios

Número de trabajadores

- Menos de 50 empleados
- Entre 50 y 100 empleados
- Entre 100 y 250 empleados
- Entre 250 y 500 empleados
- Entre 500 y 1000 empleados
- Más de 1000 empleados

A qué nivel opera la empresa

- Nacional
- Internacional

Nombre y dirección de la empresa

Persona de contacto

Teléfono

Fax

E-mail

Muchas gracias por su colaboración

