

## Comportamiento ético

La abajo firmante:

D<sup>a</sup> Amarilis Penélope García Reynoso

DNI-NIF/PASAPORTE SC4819088, con respecto a la realización del Trabajo de Final del Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa impartido conjuntamente por la Universidad Nacional de Educación a Distancia y la Universidad Jaume I de Castellón que estoy cursando, declaro que:

1. Reconozco la ilegitimidad e ilegalidad del plagio, consintiendo éste en usar el trabajo de otra persona con la pretensión de considerarlo como propio.
2. Cada contribución y cita de este Trabajo Final de Máster ha sido convenientemente citada y referenciada.
3. Este Trabajo Final de Máster es fruto de mi propio trabajo.
4. No he permitido a nadie, ni permitiré, copiar este Trabajo Final de Máster con la intención de hacerlo pasar como suyo propio.

Y para que así conste, firmo la presente declaración.

En Santo Domingo, República Dominicana a 28 de enero de 2019



FIRMA



Título: Medidas de conciliación trabajo-familia aplicadas por empresas del sector financiero en la Republica Dominicana y factores de la cultura organizacional favorables a su implantación. Estudio exploratorio

Autora: Dña. Amarilis Penélope García R.

Tutora: Dra. María Violante Martínez Quintana

Fecha: Febrero 2019

## Resumen

La investigación se interesa en las medidas favorables a la conciliación laboral, familiar y personal (CVLF) adoptadas por empresas del sector financiero de la República Dominicana, concretamente de organizaciones bancarias establecidas en la ciudad de Santo Domingo, capital del país. Para lo cual se ha realizado una investigación de carácter exploratorio, cuya estrategia metodológica involucró diversas técnicas: revisión documental, una encuesta dirigida a directivos de la gestión humana de organizaciones bancarias, complementada con entrevistas a profundidad a actores relevantes. El estudio procura identificar las MCVLF adoptadas por las empresas, su tipología, frecuencia de aplicación y las características que asume su ejecución; asimismo sobre los principales beneficios asociados a la aplicación y principales problemas de la gestión humana y su vinculación con situaciones familiares del personal. El segundo foco de atención se dirige a indagar la percepción de informantes en torno a aspectos de la cultura empresarial favorable a la conciliación, relativos al apoyo de la alta gerencia y mandos medios y sobre los procesos operativos de gestión humana de apoyo y facilitación de la CVLF.

Palabras claves: Conflicto trabajo-familia, conciliación vida laboral y familiar, medidas, factores organizacionales favorables a la conciliación.

# Índice de contenido

Comportamiento ético .....	2
Resumen .....	3
Lista de tablas .....	5
Lista de figuras .....	6
Siglas .....	7
Capítulo 1. Introducción .....	8
Capítulo 2. Marco conceptual .....	13
2.1 Trabajo-familia: Naturaleza del conflicto .....	13
2.2 La conciliación trabajo-familia (CTF) .....	18
Capítulo 3. Estrategia metodológica .....	27
3.1 La encuesta aplicada .....	27
3.2 Entrevistas a profundidad .....	29
Capítulo 4. Resultados: Principales hallazgos .....	31
4.1 Las medidas de CTF aplicadas .....	31
4.1.1 La frecuencia de aplicación de medidas CTF. Ranking global .....	31
4.1.2 La frecuencia de aplicación de medidas CTF según tipología .....	33
4.1.3 Cobertura y modo de aplicación de las medidas CTF .....	39
4.2 Beneficios en el lugar de trabajo asociados a la adopción de medidas CTF .....	44
4.3 Principales dificultades de la gerencia de gestión humana asociadas a la situación familiar del personal .....	46
4.4 Factores favorables (desfavorables) presentes en la cultura organizacional relacionadas con las medidas de CTF...	47
Capítulo 5. Conclusiones. ....	53
Referencias .....	57
Apéndices .....	65

## Lista de tablas

Tabla 1. Frecuencia de aplicación de las medidas de CFT en las empresas. Ranking global .....	32
Tabla 2. Organización del tiempo y lugar de trabajo: Frecuencia de aplicación de las medidas TF en las empresas según tipología. Ranking Global en orden descendente. ....	34
Tabla 3. Licencias y permisos y otros beneficios sociales: Frecuencia de aplicación de las medidas CTF en las empresas según tipología. Ranking Global en orden descendente .....	35
Tabla 4. Servicios y ayudas: Frecuencia de aplicación de las medidas CTF en las empresas según tipología. Ranking .....	37
Tabla 5. Otras medidas que favorecen la CTF: Frecuencia de aplicación de las medidas CTF en las empresas según tipología. Ranking Global .....	39
Tabla 6. Valoración de los beneficios de la adopción MCFT en la empresa (%) .....	45
Tabla 7. Los problemas principales de la gestión humana identificados y su vinculación a situaciones familiares del personal (%) .....	46
Tabla 8. Apoyo de la alta gerencia: Valoración de determinadas afirmaciones favorables/desfavorables a CFT presentes en la cultura organizacional en la empresa (%).....	48
Tabla 9. Apoyo del supervisor: Valoración de determinadas afirmaciones favorables/desfavorables a CFT presentes en la cultura organizacional en la empresa (%) .....	50
Tabla 10. Procesos de gestión humana: Valoración de determinadas afirmaciones favorables- desfavorables a CFT presentes en la cultura organizacional en la empresa (%) .....	51

## Lista de figuras

Figura 1. Escenarios del conflicto trabajo-familia/personal .....	15
Figura 2. Principales efectos del conflicto vida laboral-vida familiar/personal en la población trabajadora.....	16
Figura 3. Breve descripción principales enfoques teóricos sobre el conflicto trabajo-familia.....	17
Figura 4. Principales actores de la conciliación vida laboral-vida familiar/personal (CVLFP). .....	20
Figura 5. Beneficios para las empresas asociados a la cultura de conciliación vida laboral-vida familiar/personal en el lugar de trabajo.....	21
Figura 6. Elementos de la cultura organizacional favorables a la conciliación vida laboral-vida familiar/personal en el lugar de trabajo .....	24
Figura 7. Clasificación de las medidas de conciliación trabajo-familia/personal según su naturaleza. Practicas frecuentes en el ámbito internacional .....	26
Figura 8. Perfil de las empresas encuestas y de informantes .....	28
Figura 9. Perfil de las personas entrevistadas.....	29
Figura 10. Grado de cobertura y modo de aplicación de MCTF adoptadas: Organización del tiempo y del lugar de trabajo .....	40
Figura 11. Grado de cobertura y modo de aplicación de MCTF: Licencias, permisos y otros beneficios sociales .....	41
Figura 12. Grado de cobertura y modo de aplicación de MCTF: Servicios y ayudas .....	43
Figura 13. Grado de cobertura y modo de aplicación de MCTF: Otras medidas .....	44

## **Siglas**

ALC: América Latina y el Caribe

CEPAL: Comisión Económica de América Latina y el Caribe

CVLFT/CTF: Conciliación vida laboral-familiar/personal

ENHOGAR: Encuesta Nacional de Hogares de Propósitos Múltiples

ISO: International Organization for Standardization

MCVLFP/MCTF: Medida de conciliación vida laboral-familiar/personal

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

ONE: Oficina Nacional de Estadística

OIT/ILO: Organización Internacional del Trabajo/International Labour Organization

PNUD: Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo

RS/RSE: Responsabilidad Social/ Responsabilidad Social empresarial

SHRM: Society for Human Resource Management

UNDESA: United Nations, Department of Economic and Social Affairs/Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales

# Capítulo 1

## Introducción

### i. Contextualización

A nivel mundial, las presiones de trabajo en un mercado laboral cada vez más competitivo a consecuencias de una economía globalizada, la creciente inserción de las mujeres en el mundo laboral, los cambios demográficos y en la composición familiar, han agudizado las dificultades de los trabajadores de conciliar sus espacios de vida laboral, familiar y personal.

Siguiendo a Fagnani, J. (2011), los escenarios sociodemográficos que inciden en la relación trabajo-familia, continuarán para el 2030 en los países de la OCDE. Se esperan tasas más altas de participación de las mujeres en el mercado laboral, aumento de las tasas de divorcio, que se duplicó en el período 1970-2009. Se redujo el tamaño del hogar; no hay niños en más de la mitad de los hogares. Casi el 10 y 15%% de todos los niños, viven en hogares reconstituidos y en hogares monoparentales, respectivamente y se acentuará el proceso de envejecimiento de la población.

En los países de América Latina y el Caribe (ALC), el panorama no ha sido diferente. Durante las dos últimas décadas, la participación femenina en el mercado de trabajo creció de 42% al 52% (UNDESA, 2012), se han producido cambios significativos en la composición de la familia; se incrementaron los hogares de dos ingresos y los monoparentales encabezados por mujeres (OIT-PNUD, 2013); se destaca el incremento de la esperanza de vida. Subraya Huenchuan (2013) que el envejecimiento de la población, en contraste con el paulatino proceso registrado en los países del mundo desarrollado, en ALC sucederá con mayor velocidad, y puntualiza que el número de personas mayores con respecto a los menores de 15 años sobrepasará todas las expectativas en los próximos 25 años.

En el caso concreto de la República Dominicana, en los últimos diez años, según los resultados de la Encuesta Nacional de Fuerza de Trabajo difundidos en el Sistema Dominicano de Indicadores Sociales (2016), la proporción de familias tradicionales (biparental) se contrajo de forma importante al pasar de 41.3% en 2000 a 30.8% en 2016 del total de hogares el país, la familia extendida redujo su peso de relativo hasta alcanzar el 26.8% en 2016; la proporción poblacional de 65 años y más aumenta de 4.3% a 6.2%; mientras que aumentó el número de hogares monoparentales de 11.4% a 15.6% en igual



período, donde una parte importante de la jefatura de hogar corresponde a mujeres. La tasa de actividad femenina se eleva de 34.7% a 42.4% y la tasa de desempleo cae, de 13.8% a 13.4%.

En lo relativo al entorno laboral, se han registrado transformaciones sustantivas. Según OIT (2011), en la mayoría de las regiones del mundo el crecimiento del empleo se ha caracterizado por un aumento del empleo no estándar y parcial. Otros impactos están referidos a cambio del lugar de trabajo, largas jornadas de trabajo, que, en adición a los avances de la tecnología, y al auge del sector servicios, han contribuido a la creación de una cultura de trabajo intensivo, de 24/7, donde la línea entre la vida laboral y la vida familiar es cada vez más difusa como destacan los autores Golden (2012) y Beauregard & Henry (2009). Asimismo, los acelerados cambios urbanísticos constituyen otro factor que contribuye a extender el tiempo dedicado a la vida laboral, en tanto la distancia entre el lugar de residencia y de trabajo es cada vez mayor, con lo cual el empleado tiende a permanecer más tiempo ausente del ambiente familiar (Magri, 2011; Picó & Sanchis, 2010).

Estos factores han venido ejerciendo presión en los ambientes laborales y familiares de la población trabajadora. Por un lado, un ambiente familiar que exige atenciones y cuidados continuos y, por el otro, un espacio laboral con demandas exigentes y continuas, a las cuales se adicionan otras necesidades individuales a las que toda persona tiene derecho, tales como tiempo para formación y ocio, y, consecuentemente, generan un estado tensionar cuyos efectos trascienden ambos ámbitos e impactan en la sociedad en su conjunto y en la macroeconomía de los países (OIT/PNUD, 2009).

Hay evidencia sustancial que establece claras implicaciones negativas de la tensión trabajo-familia; desde el estrés y sus efectos en la salud de los individuos, bajo desempeño (Karasek, Baker, Marxer, Ahlbom & Theorell, 1981), el incremento de crisis en la pareja, limitaciones de las mujeres en acceder al mercado de trabajo en igualdad de condiciones por su doble carga laboral (Arriagada & Sojo, 2012). Insatisfacción laboral, ausentismo y tardanza, incremento del índice de rotación, disminución de los niveles de productividad (Kelly, Kossek, Hammer, Durham, Bray, Chermack, ... & Kaskubar, 2008).

Para contrarrestar estos efectos, organismos internacionales impulsan normativas y convenios, por ejemplo, los Convenios de la OIT No. 156 (1981) sobre la parentalidad y el No. 183 (2000) sobre la maternidad; la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) divulga la Norma Internacional ISO 26000-Responsabilidad Social, que incorpora el tema de la conciliación de la vida laboral y familiar como parte de la responsabilidad social interna de las empresas. Se promulgan leyes, son

ejemplos la Ley 39/1999 para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras y la Ley Orgánica, 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, ambas de España. Se han diseñado modelos diagnósticos y de intervención, es referente el Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR), Chinchilla & León (2006).

Siguiendo a Allen, T.D. (2001) en el sector productivo, muchas empresas vienen implementado políticas y medidas encaminadas a dar respuestas a los cambios en el entorno laboral; incorporan prácticas favorables al equilibrio trabajo- familia con fines de atraer y retener personal calificado y comprometido y, asegure un adecuado clima laboral que garantice los niveles de productividad y competitividad de la empresa, a la vez de propiciar una calidad de vida al personal. En contraste, en la República Dominicana la atención a esta problemática es tímida e incipiente.

## **ii. Justificación**

El interés por abordar el tema se sitúa en la problemática reseñada y la tímida atención que el país ha dado a ésta, tanto desde el ámbito del Estado, como del sector empresarial, sindical, político, y académico. A la fecha, las respuestas sobre el particular son muy escasas y de limitado alcance.

El carácter de la indagatoria se definió como fundamentalmente exploratorio debido a la insuficiente bibliografía existente sobre el objetivo de investigación propuesto. Al inicio, no se registró ningún estudio local específico sobre el tema más allá de encuestas salariales y de beneficios de empresas que realizan periódicamente consultoras nacionales e internacionales las cuales recogen algunas prácticas laborables, aunque no responden explícitamente a programas diseñados para CVLFP. A la fecha, se recoge un estudio realizado en el 2015 por una institución académica en alianza con IESE Business School de España, enfocado en la temática.

De ahí que es dable esperar que la presente investigación, a partir de información documentada y datos empíricos, procure que las empresas del sector bancario conozcan la situación actual y diseñen programas y políticas empresariales de CVLFP con enfoques más objetivos. Asimismo, se espera contribuir a profundizar en Dominicana el conocimiento sobre la temática a través de futuros estudios y promover el dialogo en los diversos espacios -gubernamentales, académicos, asociaciones empresariales, sindicales y profesionales-, cuyos resultados propicien la formulación de políticas públicas, estrategias o acciones empresariales y familiares que puedan ayudar a las mujeres y hombres trabajadores a

hacer frente a las tensiones derivadas de las exigencias de la vida laboral y la vida familiar y personal.

### **iii. Objetivos**

La investigación, de carácter exploratorio, se interesa en las medidas favorables a la CTF adoptadas por empresas del sector financiero de la República Dominicana, concretamente de organizaciones bancarias establecidas en la ciudad de Santo Domingo, capital del país.

El propósito del estudio es relevar información desde la perspectiva empresarial en torno al tipo y características de las medidas de CTF aplicadas, así como sobre factores de la cultura organizacional de cara a la CTF. En el primer foco de interés, procura responder las siguientes preguntas: i) ¿cuáles de las medidas de CTF inventariadas en la revisión documental son aplicadas por las empresas?, ii) ¿cuál es el grado de aplicación de éstas?, iii) ¿cuál es la cobertura acceso de las MCTF por parte de los empleados y la modalidad de implementación que han adoptado las empresas?, iv) ¿cuáles son los principales beneficios asociados a la aplicación de las MCTF? y v) ¿cuáles son los principales problemas de la gestión humana y su grado de vinculación con situaciones familiares del personal. El segundo centra la atención en torno a los siguientes aspectos de la gestión humana relacionados a CTF: el apoyo de la alta gerencia y de los mandos medios/supervisores en la implementación de la cultura empresarial favorable a la CTF de forma efectiva y sostenible y en torno a los procesos operativos de gestión humana de apoyo y facilitación de la CTF,

### **iv. Estructura**

La estructura del trabajo está conformada por cinco capítulos, incluyendo la introducción. En el capítulo 2, se presentan los resultados de la revisión bibliográfica que a modo de marco conceptual se utiliza haciendo énfasis en dos asuntos: i) la conceptualización del problema: El conflicto trabajo-familia, escenarios del conflicto, consecuencias y predictores que explican el conflicto ii) La CVLFP, definiciones y carácter de responsabilidad social de la CVLFP, los principales actores, beneficios, las medidas y políticas de conciliación adoptadas con mayor frecuencia y las razones que impulsan a las empresas a adoptar MCVLFP. En el capítulo 3 se abordan los aspectos metodológicos fundamentales, referidos a la encuesta a empresas y entrevistas a actores relevantes

realizadas; el capítulo 4 está dedicado a la descripción y análisis de los principales resultados; y finalmente, en el capítulo 5 se explicitan las conclusiones obtenidas de la investigación y se delimitan líneas de futuras investigaciones y, por último, se incorporan las referencias bibliográficas y los apéndices.

## **Capítulo 2**

### **Marco conceptual**

#### **2.1 Trabajo-familia: Naturaleza del conflicto**

Organizaciones se han visto afectadas por los cambios en los últimos decenios, sus efectos en el equilibrio de la vida laboral y familiar se ha convertido en un tema de preocupación y de creciente importancia que concita cada vez mayor interés. Esta situación obedece a cambios significativos en la sociedad, los cuales han generado una presión en cómo las personas gestionan su vida laboral, familiar y personal y, a su vez, cómo las organizaciones gestionan su fuerza laboral para mantener su productividad. Se habla de conflicto entre el trabajo y la familia y viceversa, de tal modo que las personas hacen malabares para cumplir con sus compromisos en ambas áreas (Bell, Rajendran & Theiler, 2012; Kelly, Kosset, et al., 2008; Lockwood, 2003).

Greenhaus, & Beutell (1985) basándose en la teoría de los roles que plantea la incompatibilidad de roles desarrollada por Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal (1964), a quienes citan, definen el conflicto trabajo-familia como la tensión generada por las demandas simultáneas de los roles del trabajo y de la familia, de forma tal que el cumplimiento en un ámbito limita el logro en el otro. Los argumentos desplegados por estos autores referentes definen la naturaleza bidireccional del conflicto, dejando atrás la concepción unidireccional del mismo.

Al hilo de esta característica, Frone, Russell, & Cooper (1997), Frone, Yardley & Markel (1997) sugieren dos tipos de conflictos basados en la direccionalidad: el primero de ellos, el conflicto trabajo-familia, el desempeño del trabajo interfiere en la familia y en contraste en el segundo, el desempeño del contexto familiar interfiere en el trabajo. Destacan la importancia de analizar ambos tipos de conflicto simultáneamente. Históricamente los estudios han sido realizados en su mayoría de forma independiente; sin embargo, en los últimos años se han incrementado los estudios que abordan la temática con un enfoque integral que da la misma importancia a los efectos en ambas esferas; aun cuando con un menor énfasis a los estudios del impacto de la vida familiar en el trabajo, dado que es a la inversa la de mayor influencia (McNamara, Pitt-Catsouphe, Matz-Costa, Brown, M. & Valcour, 2012; Allen, 2012).

**2.1.1 Los escenarios del conflicto.** El análisis del conflicto y la búsqueda de soluciones han sacado a relucir una compleja red de espacios vitales públicos y privados donde la vida de toda persona transcurre desempeñando diferentes roles (Powell & Greenhaus, 2010), algunos de ellos simultáneamente como miembro en diversas agrupaciones y, por supuesto, la familia y el trabajo, espacios que constituyen los dominios más importantes, tanto por la naturaleza de los compromisos que se derivan, como por las demandas de tiempo y energía que exhiben, que lo hacen más proclives a entrar en conflicto (Kossek, Valcour & Lirio, 2014; Frone, Russell & Cooper, 1992).

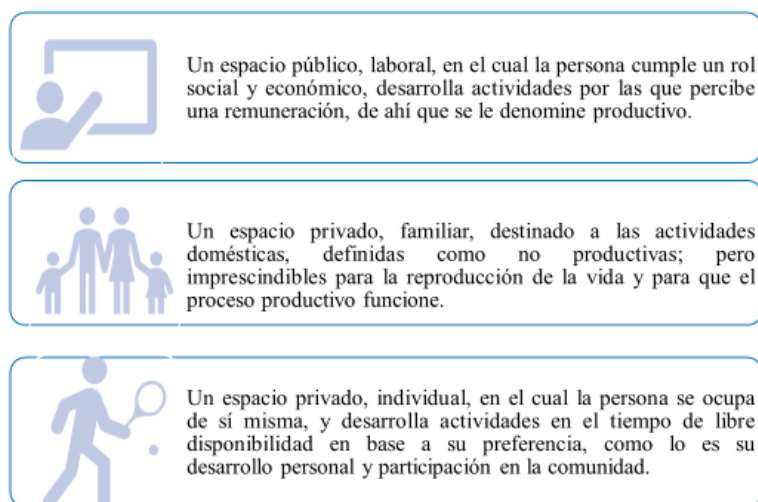
A la fecha aún no hay consenso en la literatura respecto en cómo se delimitan o deslindan estos ámbitos para fines de análisis del conflicto e implementación de medidas de solución; el manejo conceptual de los constructos que lo definen ha sido uno de los problemas (Kossek et al 2014; Moen, Lam, Ammons & Kelly, 2013 & Guest, 2002).

Algunos autores delimitan sólo los ámbitos *trabajo-familia* por la importancia que presentan. El trabajo cumple una función central en lo social y lo económico, al proporcionar el sustento, la estabilidad y seguridad económica de la familia, a la vez es fuente de realización personal (OIT, 2006). La familia constituye un grupo social que aún las transformaciones de las últimas décadas, continúa siendo la base de la sociedad al desempeñar funciones de reproducción biológica, la socialización de las generaciones, funciones asistenciales relativas a los cuidados de los dependientes – niños, envejecientes y enfermos (Picó & Sanchis, 2010).

Lockwood (2003) considera que trabajo-familia deja de lado otros aspectos en la vida de los empleados, asume *trabajo-vida* que elimina este vacío y evita el sesgo de dejar fuera de las políticas a empleados sin responsabilidades familiares. En contraste, Kossek, Baltes, Boris & Matthews (2011) señalan que es necesario eliminar este término, trabajo-vida, porque el trabajo es una parte más de la vida.

Otra corriente de autores (Instituto de la Mujer, 2010; Rivas, 2006), establecen que en adición a los espacios trabajo-familia, ha de tomarse en cuenta el espacio personal como un ámbito de importancia por derecho propio. Es como lo plantea Martínez Quintana (2011), citando a Murillo (1996), al señalar que es un tiempo singular construido dentro del contexto del espacio privado que permite al individuo, específicamente a la mujer, ejercer el derecho de liberarse del compromiso de la familia, también llamado tiempo doméstico. Esto es, hacer uso del tiempo libre, que muy bien ha sido definido por Guest (2002) como el momento en el que no hay compromiso determinados por otros.

Se asumen como escenarios del conflicto, los espacios en donde las personas desempeñan diferentes roles, que se sintetizan en la Figura 1.



*Figura 1.* Escenarios del conflicto trabajo familia  
Fuente: Elaboración propia basado en Martínez Quintana, 2011, CEPAL, 2013 y Guest, 2002

Es una clasificación basada en la división sexual del trabajo, que establece la subordinación del espacio público-productor respecto al espacio privado-reproductor (Martínez Quintana, 2011; CEPAL, 2013) se pone de relieve la incompatibilidad de los tiempos entre las esferas, tanto para el hombre como para la mujer; con mayor énfasis en ésta, quien al incorporarse al espacio laboral, deviene en una doble jornada, puesto que al producirse la ruptura de la relación hombre proveedor/mujer cuidadora, no se ha producido una reorganización del mundo laboral ni se ha redistribuido las tareas del espacio doméstico (Arriagada & Sojo, 2012; OIT-PNUD, 2009) generando un problema con características de urgencia, por sus amplias repercusiones, que ha traspasado los linderos de una situación de índole personal a una problemática organizacional, social y de políticas públicas (OIT-PNUD, 2009).

**2.1.2 Consecuencias y predictores del conflicto.** Numerosas investigaciones han proporcionado evidencias sobre los efectos adversos de los impactos del conflicto trabajo-familia en tres dimensiones analíticas según señala la OIT-PNUD (2009), el nivel de la calidad de la vida personal y familiar, de las organizaciones y de la sociedad.

En el ámbito individual, estudios desarrollados por (Allen, 2012; Sabbath, Melchior, Goldberg, Zins & Berkman, 2012; Frone et al., 1997, Karasek et al., 1981) dan

cuenta de un estado tensionar con repercusiones en la salud de la persona empleada, traducidas en insomnio, ansiedad, depresión, alcoholismo, hipertensión.

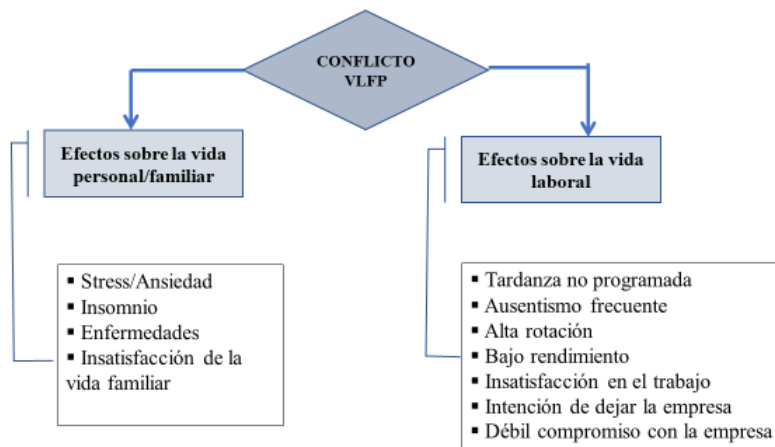


Figura 2 Principales efectos del conflicto vida laboral-familiar/personal en la población trabajadora  
Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva de la vida familiar, se evidencia que existe una correlación positiva en las repercusiones en la vida de la pareja que explican en parte la baja fecundidad y las separaciones (Arriagada et al., 2012). En el ámbito de la sociedad, los efectos del conflicto trabajo-familia se vinculan a la importante caída de la natalidad lo cual pone en peligro el reemplazo generacional, amenazando el crecimiento económico y la viabilidad futura de los sistemas de pensiones a mediano y largo plazo (OIT-PNUD, 2009; PNUD 2013).

Respecto a las organizaciones, un amplio cuerpo de investigaciones establece claras implicaciones negativas del conflicto. La revisión de casi 30 años -periodo 1980-2009- de investigación empírica de EEUU y Europa realizada por Skakon, Nielsen, Borg & Guzmán (2010), concluye que el estrés de los empleados se asocia al conflicto; además evidenciaron que determinados estilos de liderazgo, la ausencia de apoyo a los empleados por parte de sus líderes y un bajo nivel de afectividad entre líder-empleado, constituyen fuentes relevantes de estrés y representan una carga financiera para la empresa por la ausencia por enfermedad y reducción del desempeño.

En adición, la revisión de más de 150 estudios empíricos y más de 500 artículos publicados entre 1996 y principios de 2008 realizada por Kelly et al. (2008), cuyos hallazgos sugieren que a mayor conflicto trabajo-familia la satisfacción laboral y compromiso con la



organización disminuye, bajo rendimiento, aumenta el absentismo y la propensión a abandonar el trabajo.

Además, contribuye al presentismo, fenómeno laboral actual que recoge Vaughan Dickson (2013), el modo en que se diseñan las dinámicas organizacionales con fines de mantener o incrementar la productividad, que inducen al empleado a permanecer más horas en el lugar de trabajo que las exigidas por la jornada laboral y aun estando enfermos los empleados asisten para obtener aprobación (Johns, 2010). Es un comportamiento asumido por los empleados para minimizar sus pérdidas ante la incertidumbre laboral y el temor de perder el empleo. Asimismo, un gran volumen de trabajo y la falta de apoyo, contribuye al presentismo, cuando el empleado sabe que el trabajo no se completará en su ausencia

La literatura recoge varias teorías que explican en qué circunstancias, las características de la organización actúan como detonantes del conflicto trabajo-familia con fines de búsqueda de solución. Unas se explican en base a las características del trabajo (Hackman & Lawler, 1971; Karasek, 1979), otras basadas en las interacciones sociolaborales y la cultura (Hobfoll, 2001; Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D., 1986); Thompson, Beauvais & Lyness, 1999); tres de ellas se presentan de forma sumaria en la Figura 3.

<p>Teoría demanda-control Karasek (1979)</p>	<p>Basado en la teoría sobre las características del trabajo desarrollada por Hackman &amp; Lawler (1971), variedad, autonomía e identidad de tarea y retroalimentación. El modelo de Karasek explica el conflicto como resultado de la interacción de dos características del trabajo, la demanda o sobrecarga del trabajo y el control que el empleado tiene sobre el mismo, que le impide hacer frente a sus demandas familiares y personales.</p>
<p>Teoría de los recursos Hobfoll (2001)</p>	<p>El modelo plantea que las personas se esfuerzan para obtener, conservar y proteger los recursos que ellos valoran, en cantidad y calidad. El estrés se produce como reacción a la amenaza de disminución o pérdida real o percibida de esos recursos o la capacidad para generarlos. Su impacto en el conflicto trabajo-familia se expresa cuando la persona trata de evitar o minimizar las pérdidas de sus recursos.</p>
<p>Teoría de la Percepción de Apoyo (Eisenberger, et al., 1986)</p>	<p>El modelo esboza que los empleados se sienten comprometidos a responder positivamente a un trato favorable proveniente de la organización. La reciprocidad va a depender del grado de percepción de los empleados de que las acciones de apoyo concedido por la organización y sus directivos van dirigidas a su bienestar y a satisfacer sus necesidades.</p>

Figura 3 Breve descripción enfoques teóricos sobre el conflicto trabajo-familia en las organizaciones  
Fuente: Elaboración propia basada en Karasek, 2079, Hobfoll, 2001, Eisenberger, et al., 1986

Hay hallazgos consistentes sobre el impacto de la cultura en relación con el trabajo y la familia, varios modelos *teóricos cultura trabajo-familia*, se han desarrollado (Thompson, et al., 1999; Allen, 2001; Chinchilla, N. y León, C., 2004). Esta teoría retoma elementos de otras y las recrean. Su enfoque se encamina a armonizar la dinámica de la organización para facilitar equilibrio, apoyo directivo, políticas, organización de horarios, entre otros aspectos

Este amplio abanico de efectos producidos por el conflicto trabajo-familia, ha obligado al sector público y privado a impulsar políticas e iniciativas que fomenten la conciliación para contrarrestar esas repercusiones.

## **2.2 La conciliación trabajo-familia**

### **2.2.1 El concepto**

La CVLF adquiere relevancia desde el reconocimiento del conflicto trabajo-familia, que visibiliza la necesidad de conciliar ambas esferas. En las últimas décadas, el tema ha ganado espacio en las agendas nacionales e internacionales, sus efectos han trascendido del entorno familiar a otros espacios de la sociedad, y adquiere notoriedad, cuando la OIT reconoce el alcance de esos impactos y adopta en 1981 el Convenio No.156 sobre los trabajadores con responsabilidades familiares y sus potenciales desventajas debido a éstas. En adición, ese carácter de urgencia se consolida con la introducción del concepto trabajo decente en 1999 por parte de la OIT/PNUD (2013), que alude a las aspiraciones de la persona durante su vida laboral. Asimismo, la Comisión Europea (2001) las asume como parte de los compromisos con la Responsabilidad Social (RS), en este caso interna, atendiendo a la clasificación que el mismo organismo delimita, *interna* y *externa*, en base al foco de atención, la cual define como una gestión voluntaria de parte de las empresas, que trasciende el marco legal, cuyo objetivo es elevar el nivel de desarrollo social, respeto a los derechos humanos y el medio ambiente.

De ahí que las empresas asuman la CVLF como una estrategia de RS, vinculándola directamente con las condiciones de trabajo y la calidad de vida laboral, cuyo objetivo supone desde inicio, integrar las partes interesadas, en este caso los empleados y sus familiares, trascendiendo el piso básico de protección determinado por ley.

La literatura se refiere indistintamente a los términos conciliación, equilibrio y balance; pero en general son aplicados a un mismo constructo, la conciliación de la vida

laboral, familiar y personal, que se asume más allá de la ausencia del conflicto únicamente entre el trabajo y la familia, admite enfoques variados según la amplitud que se pretenda abordar.

A partir de este marco, OIT define CTF como:

...soluciones de política a nivel nacional, de la comunidad o del lugar de trabajo, que tienen por objeto facilitar el acceso al trabajo decente para los trabajadores y a tal fin tienen en cuenta y apoyan de manera expresa y sistemática sus responsabilidades familiares (OIT, 2011, p.8).

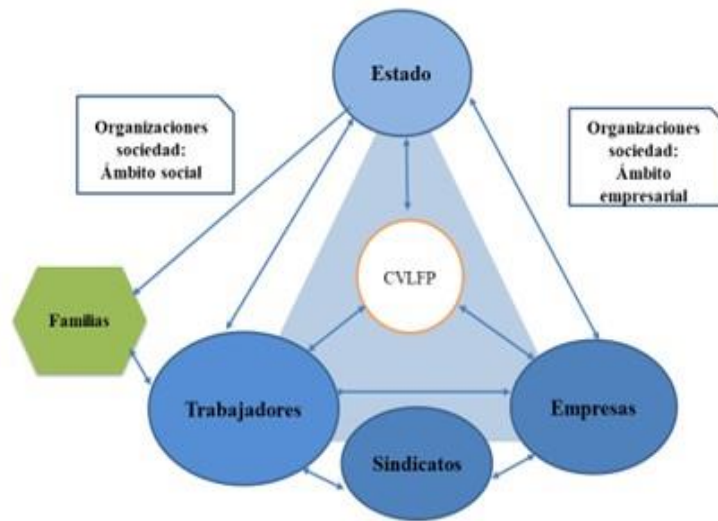
En esa línea, el Instituto de la Mujer de España (Ministerio de Igualdad, 2010, p.80) la asume, como la capacidad de los ciudadanos para hacer compatibles de modo satisfactorio el desarrollo de actividades reproductivas y productivas, de forma igualitaria según el sexo, sin que implique costos laborales no deseados por las personas y sin que se vea afectado el reemplazo generacional. A su vez, Rodríguez Enríquez, C., Giosa Zuazúa, N., & Nieva, D. (2010) la definen, como aquellas intervenciones que buscan facilitar una combinación adecuada de inserción laboral, atención de las responsabilidades de cuidado familiar, y disfrute del resto de los ámbitos de la vida personal, familiar y comunitaria.

En definitiva, aun cuando las definiciones varían en sus explicaciones, la conciliación en esencia es entendida como, las acciones que posibilitan que las personas logren un nivel de satisfacción, al armonizar su vida laboral con su entorno familiar y con los demás espacios en los cuales se desenvuelven.

En ese sentido, para los fines de este estudio, se entenderá por medidas de CVLFP en el contexto organizacional:

Las iniciativas o prácticas voluntarias que adoptan las empresas dirigidas a fortalecer el entorno laboral favorable para que su personal pueda cumplir de forma armoniosa –con las responsabilidades laborales, familiares y personales, a la vez que propicia la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

**2.2.2 Los actores de la CTF.** La puesta en marcha de acciones que concilien ambas esferas requiere del involucramiento de varios actores, que además de identificar es necesario conocer sus roles (OIT, 2011). Unos, sujetos beneficiarios de las medidas aplicadas, los empleados, familia y otros actores con la capacidad de incidir significativamente posibilitando la CTF, estados, empresas, sindicatos, y sociedad en general (UNESCO, 2011). Figura 4.



*Figura 4.* Principales actores de la Conciliación vida laboral, familiar/personal (CVLFP)  
Fuente: Elaboración propia.

La característica multidimensional de la CVLF por la diversidad de actores involucrados y los asuntos que debe dar respuesta, evidencia que no es un problema privado, cuya solución sea responsabilidad de un solo agente, es un tema que atañe a toda la sociedad, no a la mujer por su rol tradicional. Es un asunto de corresponsabilidad que se asume como una nueva forma de pacto social. Desde este enfoque todos los actores sociales son compromisarios y elementos claves para garantizar la conciliación.

El papel del Estado es fundamental en el establecimiento del marco legislativo, de políticas sociales y proveer servicios; los sectores empresarial-sindical, adaptando las estructuras y políticas, rediseña sistemas y procesos y propicia una cultura empresarial favorable; incorpora estrategias de CTF en la mesa de negociación colectiva, promueven prácticas de reorganización del trabajo y de sensibilización; la sociedad civil y sus diversas organizaciones, propician y desarrollan mesas de debate público sobre la temática. Por último, la familia, donde mujeres y hombres deben desarrollar la corresponsabilidad para romper con la desigualdad en la distribución de las tareas del hogar y facilite la conciliación de modo tal, que tanto la mujer como el hombre puedan dedicar tiempo al trabajo remunerado, al tiempo personal y doméstico.

Fomentar la conciliación de la vida personal, familiar y profesional es tarea de toda la sociedad y debe ser asumida como una responsabilidad conjunta de los diferentes agentes sociales, como factor clave.

**2.2.3 Beneficios de la MCTF.** Los estudios dan cuenta sobre los efectos positivos de aplicar políticas que fomentan el equilibrio entre el trabajo y la familia. Estos beneficios impactan consecuentemente en las tres dimensiones que señala la OIT-PNUD (2009), calidad de la vida individual y familiar, en las organizaciones y en la sociedad.

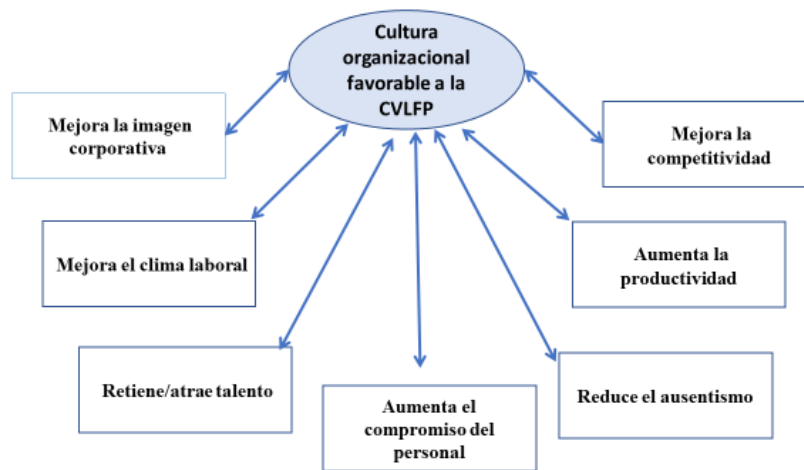


Figura 5. Beneficios para las empresas asociados a la cultura de conciliación vida laboral-vida familiar/personal en el lugar de trabajo  
Fuente: Elaboración propia

En el ámbito de la empresa, estudios realizados por la Society for Human Resource Management de Estados Unidos (SHRM, 2017), evidencian que las organizaciones que incorporan políticas de CVLFP en su estrategia empresarial, tienen casi dos veces un mejor desempeño y son más competitivas que aquellas que no.

Beneficios de trabajo flexibles, como el trabajo a distancia, el horario flexible y semanas laborales comprimidas, fomentan el equilibrio trabajo-vida y pueden dar como resultado una mayor productividad y empleados más comprometidos, además reportan una mayor satisfacción laboral y perciben mejoría en su calidad de vida.

Baicker, K., Cutler, D. & Song, Z. (2010), en revisión de evidencias, sugieren un retorno de la inversión realizada por los empleadores en programas de bienestar y salud; que se traduce en reducción de costos de reclutamiento, seguro médico, por mejora en

salud, disminución de la rotación, ausentismo, a la vez que se perciben otros beneficios, la capacidad para atraer candidatos y la productividad individual.

Asimismo, la encuesta anual SHRM 2018, sobre beneficios para empleados, recoge que la conciliación mejora la imagen corporativa, genera una percepción de marca más atractiva y contribuye a la reputación como empleador de elección, a la vez incrementa la retención y captación de talentos de la generación millennial y Z.

Si bien hay medidas cuyos beneficios han sido de difícil comprobación, por la carencia de estudios longitudinales (Kelly, et.al, 2008), señalaron que el hecho de que estén a la disposición contribuye a generar satisfacción en los empleados.

**2.24 Factores que favorecen la CVLFP.** Igual como se han identificados predictores del conflicto trabajo-familia, hay un conjunto de factores asociados al equilibrio entre estas esferas que propician que una organización sea una empresa familiarmente responsable (EFR). En este contexto, las estrategias empresariales contemplan a la familia del empleado como un stakeholders más de la organización (Chinchilla, et al., 2004, p.165), o como Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson, & Mcgrath (2004) que definen organización saludable como:

Aquellas caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada. (En Salanova Soria, M., 2008, p. 184).

Para propiciar una cultura familiar en la organización, cuatro componentes interrelacionados entre sí son determinantes, delimitan Andreassi & Thompson (2008). Primero, es imprescindible aplicar un cuerpo de políticas enfocadas a CVLFP, por sí solas no contribuyen al equilibrio, requieren otros factores que la impulsen (Thompson, et al.,1999). Segundo, una cultura cónsona con el cuerpo de políticas definidas que refleje el interés de la organización por la conciliación de la vida laboral-familiar de sus empleados. Tercero, el fomento de un clima de relaciones armoniosas en todos los niveles jerárquicos, entre compañeros y superiores inmediatos, que generen apoyos. Por último, una estructura organizacional, sistemas, procesos y prácticas encaminadas a resultados y también a la satisfacción del empleado.

Respecto a la cultura, Hofstede, G. (1980) define como una programación colectiva de pensar, sentir, actuar, reaccionar que distingue a los miembros de un grupo de otro y que se construye a través de símbolos, creencias, normas, sistemas de valores, y que se cristaliza en las instituciones, en las estructuras, patrones de conductas, formas de gobiernos. Así, una cultura trabajo-familia es entendida como “las ideas, creencias, y valores compartidos con respecto al grado en el cual una organización apoya y valora la integración de las vidas del trabajo y la familia de sus empleados” (Thompson, et al., 1999, p.392).

Estos autores en su estudio describieron tres dimensiones que la caracterizan: a) *Demanda de tiempo organizacional*, referido a las expectativas que se tiene sobre las exigencias de la empresa sobre cantidad de tiempo destinada al trabajo, que priorice el tiempo laboral versus el familiar. Demostraron que una gran demanda, es causa directa del conflicto. Subyace la percepción que la visibilidad a través de la presencia en el trabajo es un indicador de estar comprometido con la empresa. Asimismo, demostraron que no existe asociación con horas de presencia, largas jornadas y ser más productivo; b) *Consecuencias en la carrera*, referida a la reserva de utilizar las medidas por las repercusiones que se derivan; y c) Los empleados deben percibir el apoyo de la organización expresado en el *apoyo gerencial*, referido al grado de percepción de los empleados respecto a la disposición de los directivos en apoyarlos en sus necesidades de CVLF. Las investigaciones refieren que en esta dimensión recae el mayor peso para una cultura favorable a la conciliación laboral-familiar, en la que se observa una asociación positiva con el compromiso, satisfacción del empleado y las intenciones de permanecer en el trabajo.

Estudios han encontrado que los empleados que percibían que el uso de MTF repercutiría negativamente en su trayectoria, que los percibieran menos comprometido o productivos, no hacían uso de ellas (Allen, 2001; Thompson et al., 1999). Para que sea favorable, los empleados tienen que percibir que pueden utilizar los beneficios sin temer efectos negativos;

La literatura revisada por Kossek, Pichler, Bodner & Hammer (2011), analiza el concepto de apoyo social en el trabajo, que define como el grado en que los empleados perciben que su bienestar es valorado, en general por la organización, por la alta gerencia y los supervisores, a través de proporcionar una interacción social positiva. Incluye también la red de apoyo entre los empleados, un liderazgo empático y recursos como trato justo, confianza y un apoyo más específico que se traduce en los recursos -políticas, estructura,

presupuesto, comunicación, procedimientos- que se ponen a disposición para que el apoyo sea factible.

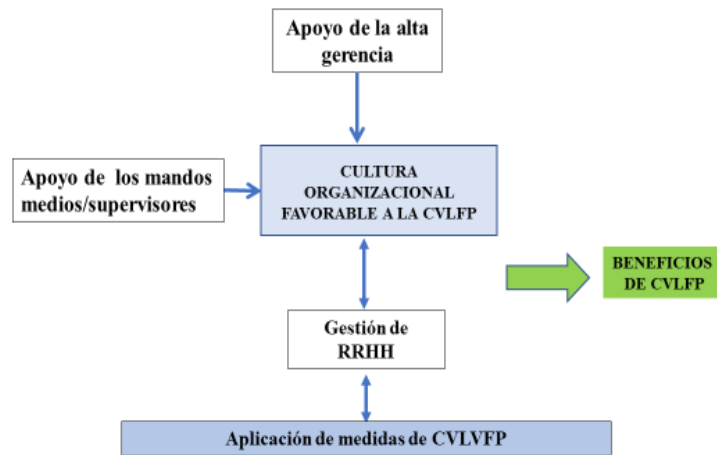


Figura 6. Elementos de la cultura organizacional favorables a la CVLFP en el lugar de trabajo. Fuente: Elaboración propia en base a Hammer et al., 2011, Kosset et al., 2011 & Allen, 2001.

El apoyo de los supervisores, refieren los autores, es clave para las efectivas estrategias de conciliación, por su conexión directa con los empleados, estos pueden animar o desanimar su uso. El apoyo del supervisor (Hammer, et al., 2011) se expresa en un apoyo *emocional*, atento a las demandas de conciliación de sus colaboradores, *instrumental*, realiza acuerdos en su gestión -permisos, cambios de turnos y horarios-, *modela comportamientos*, sintetiza formas de organizar el trabajo, por último, realiza una *gestión creativa*, cuando reestructura las operaciones para facilitar y hacer más efectiva las labores, sin detrimento del tiempo de los empleados.

La aplicación también depende de la actitud discrecional del líder inmediato, porque éste no siempre asume la política oficial de la organización (Allen, 2001) por lo cual la organización a través de la Gerencia de Gestión Humana (GGH), debe asegurarse que éstos estén totalmente alineados con las políticas de CTF. De ahí, la importancia del papel que juega la GGH. La literatura consultada así lo revela, en los componentes señalados se adiciona ese rol como fundamental (Kossek, et al., 2011).

La GGH es la responsable de la dimensión humana. Es la llamada a gestionar el activo más valioso de las organizaciones, desplegando una serie de acciones -conquistar, retener, desarrollar talentos, entre otras-, que posibiliten que la organización posea una ventaja competitiva en un mercado desafiante. Su gran reto es lograr un equilibrio entre los



objetivos individuales de los empleados y los de la organización, que los empleados estén satisfechos mientras la organización alcance su rendimiento.

Seguendo a Lockwood (2003), las MCVFLP constituyen la herramienta básica para los profesionales de la GGH. Conservar el talento humano en las organizaciones es una variable crítica de competitividad hoy día, por lo que una estrategia de recursos humanos debiese contemplar acciones que propicien el bienestar integral de los empleados a través de desplegar estrategias de CTF.

**2.2.5 Las medidas de CTF que adoptan las empresas.** La revisión realizada de la literatura especializada sobre la temática, referida a países desarrollados como en desarrollo, incluyendo algunos países latinoamericanos, da cuenta de la existencia de una amplia gama de medidas organizativas que han venido incorporando las empresas en sus prácticas de gestión humana con fines de facilitar a su personal a conciliar mejor sus responsabilidades laborales, familiares y personales. Como referentes de particular interés destacan los estudios desarrollados por la Comunidad de Madrid (2009); Chinchilla et al (2006); Meil, García Sainz, Luque & Ayuso (2007); Pasamar & Valle (2011); Chrétien & Létourneau (2006), el Servicio de Nacional de la Mujer, (2003) y Gómez & Cuervo (2010) de República Dominicana.

En general, los diversos ámbitos de intervención directa de las empresas enfocados a favorecer la CTF de su personal suelen clasificarse en los siguientes grupos atendiendo a la naturaleza concreta de las medidas a ser implementadas: 1) Organización del tiempo y lugar del trabajo; 2) Licencias, permisos y otros beneficios sociales; 3) Servicios y ayudas; y 4) Otras medidas de conciliación. A continuación, en la Figura 7 se presenta unas breves descripciones de los diferentes grupos. Adicionalmente, en el Apéndice A, se incluye una lista de medidas favorables a la conciliación vida laboral/vida familiar-personal en el lugar de trabajo que suelen ser aplicadas en el ámbito empresarial internacional, relevadas en la revisión documental realizada.

**Primer grupo. Organización del tiempo y lugar de trabajo.**

Facilita al empleado ajustar su organización del tiempo y lugar de trabajo a conveniencia de su situación particular. Por su ámbito de intervención, se ha comprobado de mayor relevancia para la CTF en la medida que posibilitan tanto aumentar como hacer más efectivo el tiempo disponible de los empleados dedicados a la familia y a sus intereses personales, aspectos centrales del conflicto trabajo-familia. Incluye aquellas medidas que permiten a la persona el cumplimiento de sus responsabilidades laborales con un determinado grado de *flexibilidad horaria*, en la *duración de la jornada laboral*, así como en el lugar de trabajo de manera que pueda disponer de cierta holgura que le facilite organizar el tiempo requerido para llevar a cabo determinadas funciones o responsabilidades familiares y personales.

**Primer grupo. Organización del tiempo y lugar de trabajo.**

Facilita al empleado ajustar su organización del tiempo y lugar de trabajo a conveniencia de su situación particular. Por su ámbito de intervención, se ha comprobado de mayor relevancia para la CTF en la medida que posibilitan tanto aumentar como hacer más efectivo el tiempo disponible de los empleados dedicados a la familia y a sus intereses personales, aspectos centrales del conflicto trabajo-familia. Incluye aquellas medidas que permiten a la persona el cumplimiento de sus responsabilidades laborales con un determinado grado de flexibilidad horaria, en la duración de la jornada laboral, así como en el lugar de trabajo de manera que pueda disponer de cierta holgura que le facilite organizar el tiempo requerido para llevar a cabo determinadas funciones o responsabilidades familiares y personales.

**Tercer grupo. Licencias, permisos y otros beneficios sociales.**

Comprende todas aquellas iniciativas enfocadas en la provisión de servicios, ayudas económicas, acceso a información y otros recursos que permitirían a los empleados, por un lado, ahorrar tiempo y dinero y, por el otro, ampliar sus capacidades para resolver determinados problemas familiares o personales que podrían afectar su desempeño en el trabajo pero que no necesariamente puedan ser asociados al entorno laboral. Los tipos de servicios y ayudas aplicadas son muy heterogéneas en su naturaleza y alcance.

**Cuarto grupo. Otras medidas favorables a la CTF.** Se agrupan aquí iniciativas de naturaleza distinta a las incluidas en las tipologías anteriores, usualmente asociadas a promoción de la cultura general y de la socialización, así como la mejora de la calidad de vida de los empleados y su familia, tales como posibilitar el acceso a actividades culturales y recreativas, facilitar la adquisición de vivienda, vehículos, etc.

*Figura 7.* Clasificación de las medidas de conciliación trabajo-familia/personal según su naturaleza.

El resultado de la sistematización de las medidas de CFT de uso frecuente en el lugar de trabajo relevadas en los diversos estudios, constituyó la base para la construcción de la lista de medidas a considerar a los fines de la aplicación de la encuesta a empresas prevista en el presente estudio, previa adaptación al contexto local.

## **Capítulo 3.**

### **Estrategia Metodológica**

El diseño metodológico empleado corresponde al tipo de investigación exploratoria. La estrategia involucró diversas técnicas de investigación, fuentes secundarias y primarias: revisión documental, diseño y aplicación de una encuesta dirigida a directivos de la gestión humana de empresas del sector bancario, así como entrevistas a profundidad a actores relevantes.

Esta opción metodológica, si bien no permite establecer generalizaciones, contribuye a obtener una visión aproximada y avanzar en la comprensión del estatus real de la situación de la CVLFP en la República Dominicana.

#### **3.1 La encuesta aplicada**

La encuesta se enfocó hacia el sector bancario, de alto dinamismo y además son referentes en el país, por incorporar tecnologías y prácticas novedosas de gestión, incluyendo en el área de GH.

El marco muestral estuvo constituido por la totalidad de las empresas de servicios bancarios reguladas por la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana. A la fecha del levantamiento, se encontraban registradas un total de 57 empresas del sector bancario, de las cuales 31, empresas nacionales y extranjeras, cumplieron con los criterios de selección a los fines del estudio: i) en operación, ii) cuenta con 50 o más empleados y empleadas, y iii) la sede de la oficina principal se encuentra establecida en el Distrito Nacional, capital de la República.

En el diseño del cuestionario, dada la inexistencia de referentes nacionales, se sustentó en diversos estudios internacionales, de interés particular los desarrollados por la Comunidad de Madrid (2009); Chinchilla et al (2006), Meil, et al. (2007); Pasamar et.al. (2011) y, de forma complementaria, los trabajos realizados por Chrétien et.al. (2006); el Servicio de Nacional de la Mujer (2003), así como por Gómez et al. (2010) de República Dominicana. Apéndice B.

El cuestionario, adaptado al contexto dominicano, quedó estructurado en cinco bloques, tres de los cuales conciernen al corazón del estudio, conformado por sets de preguntas en formato cerrado. El primero y el quinto bloque capturan información sobre el perfil general de la empresa y de la persona informante. El segundo bloque procura conocer

cuales MCVLVF estarían aplicando las empresas, identificando su naturaleza formal o informal y la cobertura de empleados que tienen acceso a las mismas. El tercer y cuarto bloque, se utiliza una escala tipo Likert con 5 alternativas, se explora las percepciones asociadas, a la conceptualización de CVLF, identificación de problemas inquietantes en la GGH de la empresa y su vinculación con situaciones familiares de los empleados, y sobre otros asuntos asociados a la aplicación medidas de conciliación.

El cuestionario auto aplicado fue sometido a prueba piloto a empresas de otras actividades económicas. La versión final fue enviada por correo electrónico a la muestra de informantes. Adicionalmente, dada la tímida respuesta, se realizaron reiterados contactos telefónicos y electrónicos, a fin de asegurar un mayor número de casos y su recepción en el tiempo previsto.

El período de levantamiento de datos abarcó desde agosto 2014 hasta febrero 2015. Un total de 11 empresas respondió el cuestionario enviado, de los cuales 9 pudieron ser analizados, pues el tratamiento de los datos hizo necesario descartar dos cuestionarios incompletos. Los datos fueron procesados en tablas formato Excel y analizados con base a los resultados de indicadores construidos a los fines del estudio, mediante el cual se realizaron los análisis descriptivos presentados en el siguiente capítulo. En la Figura 8, se visualiza el perfil de las empresas y de la población informante constituida por directivos de la GGH de las organizaciones objeto de estudio.

<p><b>Perfil de las empresas</b></p>	<p>Empresas nacionales, privadas y públicas, y extranjeras. Predominan las empresas grandes en el contexto nacional (67% con más de 500 empleados), alcanzando un nivel promedio cercano e 2,500 trabajadores por empresa. La proporción de mujeres supera el 30% del total de la nómina o planilla, llegando a significar más de la mitad en el 56% del total de empresas. Registra una importante presencia en puestos directivos o mandos medios; en un tercio de las empresas dicha proporción sobrepasa el 30%. En ningún caso se registró el funcionamiento de un sindicato de trabajadores personales.</p>
<p><b>Perfil de los informantes-cuestionarios</b></p>	<p>Directivos de RRHH predominantemente jóvenes, con edades entre 30 y 45 años (89%), en su totalidad con estudios universitarios, donde el 89% corresponde a mujeres, el 89% son casados. Una alta proporción de informantes (63%) no tiene hijos ni personas mayores a su cargo. Una parte importante (44%) tiene menos de 5 años de antigüedad en la empresa, y el 67% registra entre 5 y 10 años en el actual puesto de trabajo</p>

*Figura 8.* Perfil de las empresas encuestadas y de informantes.

La tasa de respuesta fue de 29% del número total del universo muestral. Si bien se trata de una muestra limitada, se estima que la misma permite derivar algunas tendencias, aun cuando no se puede pretender que los resultados reflejen las opiniones

prevalecientes en el sector financiero en su conjunto y mucho menos en todas las empresas dominicanas.

### 3.2 Entrevistas a profundidad

Los resultados de la encuesta aplicada se complementaron con informaciones cualitativas obtenidas a través de entrevistas en profundidad a diversos actores claves en procura de explorar su percepción sobre determinados aspectos de la temática y de profundizar temas de interés específicos del estudio.

Dada la característica abierta y flexible de la entrevista en profundidad, para la recolección de los datos cualitativos, se elaboró un guion de entrevista, que a modo de índice temático garantizara abordar aspectos de interés en explorar opiniones de actores no contemplados en la encuesta. Apéndice C. La selección no estuvo basada en su tamaño, sino en el tipo de informante seleccionado, donde lo esencial es que estuvieran presentes voces de diferentes ámbitos de intervención, en interés de indagar cómo se percibe el tema en estudio (Valles, 1999).

A partir de esta premisa, la selección de los informantes se apoyó en dos tipos de entrevistados. Por un lado, informantes especiales con información de interés para la investigación, denominados “voces autorizadas”, debido a su posición de observación o de participación respecto al tema estudiado. Para este grupo fueron seleccionados sendos representantes del Ministerio de Trabajo (1), directivos de organización empresarial (1), sindical (1) y profesional (1). Segundo grupo: Informantes representativos, fueron seleccionados empleados de bancos (6). Otros criterios fueron utilizados para definir el perfil de la selección muestral. Se consideraron las siguientes características sociodemográficas y organizacionales: edad, sexo, estado civil, número de hijos, puesto que ocupa y nivel jerárquico. Figura 9.

<b>Perfil de los informantes-entrevistas a profundidad</b>	Directivos de RRHH predominantemente jóvenes, con edades entre 30 y 45 años (89%), en su totalidad con estudios universitarios, donde el 89% corresponde a mujeres, el 89% son casados. Una alta proporción de informantes (63%) no tiene hijos ni personas mayores a su cargo. Una parte importante (44%) tiene menos de 5 años de antigüedad en la empresa, y el 67% registra entre 5 y 10 años en el actual puesto de trabajo
--	--

Figura 9. Perfil de las personas entrevistadas

La búsqueda de los candidatos a entrevistar se realizó bajo el “criterio de naturaleza práctica” de la cual habla Valles (1999), accesibilidad y disponibilidad de los informantes. En función de estos criterios se diseñó una muestra de 10 entrevistas.

La entrevista fue realizada de forma presencial, directamente por la Investigadora, desde abril hasta junio del 2015, en la cual participaron 11 actores de la selección inicial (15) de los cuales se analizaron 10 entrevistas, debido a una exclusión por problemas técnicos del equipo de grabación, para significar un índice de respuesta efectiva de 67%.

## **Capítulo 4.**

### **Resultados. Principales hallazgos**

Se presentan los principales hallazgos de la encuesta realizada a empresas de la actividad bancaria en República Dominicana; y se incorporan elementos cualitativos obtenidos en las entrevistas a profundidad realizadas a actores relevantes, públicos y privados. Los resultados se exponen tanto en términos globales como detallados según los diferentes grupos y categorías analíticas definidas.

#### **4.1 Las medidas de CTF aplicadas**

El análisis inicia con la exposición referida a la frecuencia de aplicación de las medidas de conciliación entre la vida laboral y la vida familiar/personal (en lo adelante, también denominado MCVLFP, medidas CTF o MCTF), seguido de la descripción de las características definidas que asumen las MCTF adoptadas.

La selección de medidas favorables a la CTF incluidas en el cuestionario aplicado quedó conformada por un total de 58 ítems, distribuidos según su tipología como sigue en cuatro tipos: 1) Organización del tiempo y lugar de trabajo (18 ítem, 31.1%), 2) Licencias, permisos y otros beneficios sociales (13 ítems, 22.4%), 3) Servicios y ayudas (21 ítems, 36.2%), y 4) Otras medidas que facilitan la CTF (6 ítems, 10.3%).

**4.1.1 Frecuencia de aplicación. Ranking global.** A partir de las respuestas afirmativas por parte de los informantes en las empresas a la pregunta *¿Cuáles de las siguientes medidas de conciliación trabajo-familia y personal aplica la empresa actualmente?*, se organizaron los resultados en orden descendente según la frecuencia o el grado de aplicación de las medidas consideradas (58) respecto al total de empresas de la muestra, incluyendo los casos sin respuesta en determinadas medidas (6 casos, clasificados NS/NR). Dado el registro de frecuencias similares en varias de las medidas, para fines de la priorización en el ranking global se adicionaron como criterio las características que asumen su aplicación relativas a la cobertura y, luego, el modo de aplicación, en su opción más favorable a la CTF, están son: acceso a todos los empleados y, a seguidas, la modalidad formal (escrita) de su adopción. Por otro lado, se conformaron rangos de frecuencia de aplicación: muy frecuente (100%-75%); bastante frecuente (74%-50%); poco frecuente (49%-13%); y ninguna (0%).

En general, los resultados dan cuenta de una alta variabilidad en la frecuencia de aplicación en empresas de las 58 medidas CTF presentadas. Tabla 1. Con aplicación *muy frecuente* se ubican 19 de las medidas (32.8% del total). En este grupo, solo cinco (8.6%) resultaron ser de aplicación en todas las empresas, las cuales ocupan las primeras posiciones en el ranking global:

**Tabla 1**

*Frecuencia de aplicación de las medidas de CFT en las empresas (% de total empresas).*

Ranking	MEDIDAS CTF	% Aplica	Ranking	MEDIDAS CTF	% Aplica
1	Calendario de vacaciones flexibles	100%	30	Día de asuntos personales	38%
2	Seguro medico del empleado y su familia con cobertura superior establecida por Ley	100%	31	Campamento de verano para hijos de empleados	38%
3	Habilitacion area de comedor o cafeteria en el lugar de trabajo	100%	32	Reuniones y formacion interna en horarios que facilitan conciliar	38%
4	Permiso por urgencia familiar	100%	33	Reduccion temporal jornada sin reduccion salarial	38%
5	Actividades recreativas y culturales para empleados/as y su familia.	100%	34	Ticket o servicio de restaurante subvencionado	38%
6	Flexibilidad en dias de permiso	88%	35	Posibilidad optar turno flexibles	38%
7	Formacion en gestion del tiempo y manejo del estrés	88%	36	Transporte del trabajador desde puntos de acercamiento	25%
8	Apoyo financiero para la adquisición de libros y útiles escolares de los hijos/as	88%	37	Ayuda economica para hijos con discapacidad	25%
9	Establecer horarios para formacion externa	88%	38	Informacion sobre recursos de interes familiar	25%
10	Facilidades de estacionamiento para empleados	88%	39	Club recreativo, cultural y de deportes, propiedad de la empresa.	25%
11	Posibilidad unificar periodos de lactancia	88%	40	Ayuda economica por el nacimiento de hijos	25%
12	Servicio para recolocar a empleados/as que dejan la empresa por reestructuración o cierre.	75%	41	Licencia por muerte de miembro familia superior al periodo de ley	25%
13	Facilidades al personal para la adquisición de vehículo.	75%	42	Subsidio por lactancia superior al establecido por Ley	13%
14	Permiso a la madre para atencion pediatria superior al periodo de Ley	75%	43	Facilidades al personal para la adquisición de vivienda.	13%
15	Programa de becas de educación y capacitación para el personal e hijos/as	75%	44	Trabajo en la casa	13%
16	Servicios y ayudas para gastos de emergencia familiar y personal	75%	45	Plan de pensión/jubilación complementario a la cobertura establecida por ley.	13%
17	Plan de luces apagadas	75%	46	Banco de horas de trabajo	13%
18	Movilidad temporal o definitiva	75%	47	Licencia de maternidad remunerada periodo superior al que establece la Ley	13%
19	Horario flexible de entrada y salida	75%	48	Licencia de paternidad remunerada por nacimiento hijo/a por periodo superior establece la Ley	13%
20	Formacion sobre temas familiares	63%	49	Periodo de descanso remunerado para lactancia periodo superior al de Ley	13%
21	Programa de tareas laborables para hijos de empleados	63%	50	Licencia por matrimonio superior al periodo de Ley	13%
22	Asesoramiento en el desarrollo de la carrera profesional de la empresa	63%	51	Medio dia libre a cambio de extender jornada el resto de la semana	0%
23	Formacion sobre como conciliar trabajo y familia	63%	52	Permiso remunerado para cuidados por enfermedad de familiares	0%
24	Pago membresía a clubes recreativos, culturales y deportivos.	63%	53	Jornada tiempo parcial	0%
25	Apoyo en caso de traslado a otra ciudad por motivo laboral	50%	54	Jornada laboral comprimida voluntaria	0%
26	Asesoramiento personal en temas financieros, legales, fiscal	50%	55	Jubilacion gradual	0%
27	Permiso al padre para atencion pediatria durante primer año por periodo definido empresa	50%	56	Guarderia para hijos de empleados	0%
28	Mantener las ventajas laborales al reingreso despues de un permiso de largo tiempo	50%	57	Convenios con guarderias para reserva de plazas y matriculacion	0%
29	Videoconferencia	50%	58	Ayuda financiera para gastos de guarderia	0%

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento de la base de datos de la Encuest CFT aplicada.



1) Calendario de vacaciones flexibles, 2) Seguro médico del empleado y su familia con cobertura superior a la establecida por Ley, 3) Habilitación área de comedor o cafetería en el lugar de trabajo, 3) Permiso por urgencia familiar, y 4) Actividades recreativas y culturales para empleados/as y su familia. Otras diez medidas de CTF (17.2%) clasificaron como *bastante frecuente*; mientras que 21 (36.2%) resultaron *poco frecuente*.

En el extremo del ranking se ubican ocho medidas (13.8%) que ninguna empresa declaró que estuviese aplicando al momento de responder el cuestionario, que corresponden sobre todo a medidas sobre organización del tiempo y lugar de trabajo así como servicios y ayudas a empleados: 1) *Medio día libre a cambio de extender jornada el resto de la semana*, 2) *Permiso remunerado para cuidados por enfermedad de familiares*, 3) Jornada tiempo parcial, 4) Jornada laboral comprimida voluntaria, 5) Jubilación gradual, 6) Guardería para hijos de empleados, 7) Convenios con guarderías para reserva de plazas y matriculación 8) Ayuda financiera para gastos de guardería.

El promedio general de aplicación de MCTF fue de 28% del conjunto de prácticas consideradas, siendo el nivel ligeramente mayor (34%) entre las empresas de mayor tamaño relativo (más de 1,000 empleados); de 27% para las que declararon una nómina total entre 1,000 y 501 empleados, y de 24% para aquellas con menos de 500 empleados.

**4.1.2 La frecuencia de aplicación según tipología.** Al igual que en términos globales, se registra una amplia heterogeneidad en la frecuencia de aplicación en las empresas de MCTF según los cuatro tipos de medidas definidos, tanto a nivel agregado como al interior de cada subgrupo que lo conforma.

a) *Organización del tiempo y lugar del trabajo.* Este grupo es conformado por 18 medidas (31% del total). Atendiendo al correspondiente ranking global de la frecuencia de aplicación, un tercio de dichas medidas (33.1%, 6 medidas) es de aplicación *muy frecuente*, principalmente referidas a flexibilidad *horaria* y, en menor medida, a *flexibilidad espacial*. Tabla 2.

Destacan la práctica de calendario de vacaciones flexibles en todas las empresas (100%), la cual ocupa el primer lugar en el ranking global, así como la disponibilidad de flexibilidad en los días de permiso y el establecimiento de horarios para formación externa (en 88%, en ambos casos), seguida de disposiciones adoptadas referidas a plan de luces apagadas, horario flexible de entrada y salida y movilidad temporal o definitiva, Tabla 2.

Con aplicación *bastante frecuente*, aunque concentradas en el rango inferior (entre 50% y 74% de las empresas), se ubican solo dos medidas: mantener las ventajas laborales al reingreso de un permiso de largo tiempo y disponer del recurso de videoconferencia.

**Tabla 2**

*Organización del tiempo y lugar de trabajo: Frecuencia de aplicación de las medidas CTF en las empresas según tipología. Ranking en orden descendente (En % del total de empresas)*

#	Categoría	MEDIDAS CTF	% Aplica. GLOBAL	Ranking GLOBAL
1		Calendario de vacaciones flexibles	100%	1
2		Flexibilidad en días de permiso	88%	6
3		Establecer horarios para formación externa	88%	9
4		Plan de luces apagadas	75%	17
5		Horario flexible de entrada y salida	75%	19
6		Mantener las ventajas laborales al reingreso de un permiso de largo tiempo	50%	28
7	1.1 Flexibilidad horaria	Día de asuntos personales	38%	30
8		Reuniones y formación interna en horarios que facilitan conciliar	38%	32
9		Posibilidad optar turnos flexibles	38%	35
10		Banco de horas de trabajo	13%	46
11		Medio día libre a cambio de extender jornada el resto de la semana	0%	51
12		Jornada laboral comprimida voluntaria	0%	54
13		Jubilación gradual	0%	55
14	1.2 Flexibilidad espacial	Movilidad temporal o definitiva	75%	18
15		Videoconferencia	50%	29
16		Trabajo en la casa	13%	44
17	1.3 Duración jornada Laboral	Reducción temporal jornada sin reducción salarial	38%	33
18		Jornada tiempo parcial	0%	53

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento de la base de datos de la Encuesta CFT aplicada.

Con *baja frecuencia* se registran las siguientes prácticas: día de asuntos personales, reuniones y formación interna en horarios que facilitan conciliar, banco de horas de trabajo y trabajo en casa. La débil frecuencia de estas MCTF fue ratificada en por una de las personas entrevistadas, responsable de reclutamiento en un banco: “Quizás, sin quizás, estoy segura de que en mi empresa el beneficio soñado, es tener un horario flexible o acomodarlo cuando se necesite. Aquí hay un grupo de empleados que preferiría eso a que le aumenten, serían felices, de eso estoy segura”.

Por último, en este grupo se ubican cuatro de las ocho medidas cuya *aplicación no fue registrada por ninguna de las empresas que respondieron la encuesta*: Medio día

libre a cambio de extender jornada el resto de la semana; jornada laboral comprimida voluntaria; jubilación gradual y jornada tiempo parcial.

b) *Licencias, permisos y otros beneficios sociales.* Comprende medidas relativas a permisos orientados a facilitar que el personal cumpla adecuadamente con sus responsabilidades familiares. Incluye, las relativas a la protección contra riesgos de enfermedad, discapacidad; pensión/jubilación, con beneficios superiores a lo establecido por Ley. Representa el 22.4% del total de medidas (13 ítems), distribuidos en cuatro subgrupos: Maternidad/paternidad y cuidado infantil, Matrimonio/muerte de familiares, Cuidado enfermos y urgencias familiares, y Otros beneficios sociales.

**Tabla 3**

*Licencias, permisos y otros beneficios sociales: Frecuencia de aplicación de las medidas CTF en las empresas según tipología. Ranking Global en orden descendente (En % del total de empresas)*

#	Categoría	MEDIDAS CTF	% Aplica. GLOBAL	Ranking GLOBAL
1	2.1 Maternidad/ Paternidad y cuidado infantil	Posibilidad unificar periodos de lactancia	88%	11
2		Permiso a la madre para atención pediátrica superior al periodo de Ley	75%	14
3		Permiso al padre para atención pediátrica durante primer año por periodo definido empresa	50%	27
4		Licencia de maternidad remunerada periodo superior al que establece la Ley	13%	47
5		Licencia de paternidad remunerada por nacimiento hijo/a por periodo superior a la Ley	13%	48
6		Periodo de descanso remunerado para lactancia periodo superior al de Ley	13%	49
7	2.2 Matrimonio. Muertes familiares	Licencia por muerte de miembro familia superior al periodo de ley	25%	41
8		Licencia por matrimonio superior al periodo de Ley	13%	50
9	2.3 Cuidado enfermos. Emergencia familiar	Permiso por urgencia familiar	100%	4
10		Permiso remunerado para cuidados por enfermedad de familiares	0%	52
11	2.4 Otros beneficios sociales	Seguro médico del empleado y su familia con cobertura superior establecida por Ley	100%	2
12		Subsidio por lactancia superior al establecido por Ley	13%	42

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento de la base de datos de la Encuest CFT aplicada.

Se observa en este grupo de medidas que dos de ellas, *Seguro médico del empleado y su familia con cobertura superior establecida por Ley* y *Permiso por urgencia familiar*, el 15.4% del total de medidas del subgrupo de acuerdo con el ranking global, forman parte de los cinco MCTF aplicadas por la generalidad de las empresas. Se destaca también; pero ubicada en el extremo opuesto del ranking, el *Permiso remunerado para*

*cuidados por enfermedad de familiares*, la única medida del grupo cuya aplicación ninguna empresa expresó aplicarla.

Por otra parte, en el rango de aplicación de muy frecuente (75%-88%) se sitúan dos de las medidas (15.4%), *Posibilidad unificar periodos de lactancia* (88%) ubicada en la posición número 11 en el ranking y *Permiso a la madre para atención pediátrica superior al periodo de Ley* (75%). El Art. 240 del Código Laboral dominicano (Ministerio de Trabajo, 1992) establece tres descansos remunerados de veinte minutos cada uno, como mínimo durante la jornada laboral con el objetivo de amamantar al niño. Refiere una de las personas entrevistadas respecto a la aplicación de los periodos de lactancia, Sindicalista): que "... el mismo Código tiene algunos elementos que contribuyen con eso (con la conciliación); pero no crea las condiciones; por ejemplo, el Código de Trabajo te dice a ti que la trabajadora puede amamantar a su criatura durante una hora al día de a 20 minutos (tres veces al día), ahora adónde va a amamantar la criatura, si no está cerca, no la puede amamantar... porque no tienen las estancias infantiles al lado de la empresa, o las empresas no crean lactarios tampoco".

En ese orden, se resalta que sólo el 50% de las empresas otorga permiso al padre para atención pediátrica durante primer año por periodo definido empresa; refiere la sindicalista entrevistada: "...no se toma en cuenta que, si el padre es trabajador también, debe tener el espacio del cuidado de la criatura con la madre, ...".

Se registra el 53.8% de las prácticas del subgrupo que pocos bancos informaron la aplicaban, entre ellas se destacan seis que son aplicadas por el 13% de las empresas, ocupando las 15 últimas posiciones en el ranking global; cabe destacar que se incluyen las asociadas a la maternidad, paternidad y cuidado infantil, *Licencia de maternidad remunerada periodo superior al que establece la Ley* (47), *Licencia de paternidad remunerada por nacimiento hijo/a por periodo superior a la Ley* (48), *Periodo de descanso remunerado para lactancia periodo superior al de Ley* (49). Es una realidad opuesta a muchos países europeos y del Asia Central, señalados por OIT (2014) con las licencias más prolongadas, un promedio de 27 semanas.

Por otra parte, cabe resaltar que dos de los entrevistados hicieron referencia a la licencia por muerte de un miembro de la familia, pues el Código Laboral Dominicano solo contempla tres días de licencia remunerada, por fallecimiento de cualquiera de sus abuelos, padres e hijos, o de su compañera. Sólo el 25% de las empresas informaron que aplican la medida por encima de lo señalado por la ley. Aluden los entrevistados que otros miembros de la familia, que, si bien no son los señalados, desempeñan en la práctica el rol de

madre/padre o de hijo y, por consiguiente, las empresas deben tomarlo en cuenta. Los estudios sugieren (Allen et al. 2014; Kosset et al. 2011) que entre los factores para contrarrestar el conflicto trabajo-familia, el apoyo de la empresa es fundamental, definido como el grado en que el empleado percibe que la organización en general y, en específicamente, que un supervisor empático (Hammer, et al, 2011) y compañeros se preocupan por su bienestar.

c) *Servicios y ayudas*. El 37.9% del total de medidas aplicadas explican las 22 que componen este grupo, que incluye las iniciativas de la empresa de carácter financiero o en especie para apoyar al personal en sus necesidades familiares y personales, integrados por medidas relativas a *Guardería preescolar y otras necesidades familiares* (10), *Asesoría, formación profesional y personal* y *Ayudas a empleados*, ambos subgrupos con seis prácticas.

**Tabla 4**

*Servicios y ayudas: Frecuencia de aplicación de las medidas CTF en las empresas según tipología. Ranking Global en orden descendente (En % del total de empresas)*

#	Categoría	MEDIDAS CTF	% Aplica. GLOBAL	Ranking GLOBAL	
1		Apoyo financiero para la adquisición de libros y útiles escolares de los hijos/as	88%	8	
2		Servicios y ayudas para gastos de emergencia familiar y personal	75%	16	
3	3.1 Guardería preescolar y otras necesidades familiares	Programa de tareas laborables para hijos de empleados	63%	21	
4		Campamento de verano para hijos de empleados	38%	31	
5		Ayuda económica para hijos con discapacidad	25%	37	
6		Información sobre recursos de interés familiar	25%	38	
7		Ayuda económica por el nacimiento de hijos	25%	40	
8		Guardería para hijos de empleados	0%	56	
9		Convenios con guarderías para reserva de plazas y matriculación	0%	57	
10		Ayuda financiera para gastos de guardería	0%	58	
11		3.2 Asesoría, formación profesional y personal	Formación en gestión del tiempo y manejo del estrés	88%	7
12			Programa de becas de educación y capacitación para el personal e hijos/as	75%	15
13	Formación sobre temas familiares		63%	20	
14	Asesoría en el desarrollo de la carrera profesional de la empresa		63%	22	
15	Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia		63%	23	
16	Asesoría personal en temas financieros, legales, fiscal		50%	26	
17	3.3 Ayudas a empleados	Habilitación área de comedor o cafetería en el lugar de trabajo	100%	3	
18		Facilidades de estacionamiento para empleados	88%	10	
19		Servicio para recolocar a empleados/as que dejan la empresa por reestructuración o cierre.	75%	12	
20		Apoyo en caso de traslado a otra ciudad por motivo laboral	50%	25	
21		Ticket o servicio de restaurante subvencionado	38%	34	
22		Transporte del trabajador desde puntos de acercamiento	25%	36	

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento de la base de datos de la Encuesta CFT aplicada.

Se observa, además, una alta variabilidad en la frecuencia de aplicación por el grupo de empresas. Con aplicación de muy frecuente entre 100% y el 88% de las empresas,

se sitúan seis de las medidas que representan el 27.3% del total del grupo. Se resaltan las tres medidas aplicadas por el 88% de las empresas, *Formación en gestión del tiempo y manejo del estrés*, ubicada en el lugar número 7 del ranking global de aplicación, *Apoyo financiero para la adquisición de libros y útiles escolares de los hijos/as* (8) y *Facilidades de estacionamiento para empleados* (10).

Asimismo, seis prácticas (27.3%) son aplicadas con *bastante frecuencia*, destacándose cuatro de ellas con más del 60% de empresas que expresaron aplicarlas: *Programa de tareas laborables para hijos de empleados*, *Formación sobre temas familiares*, *Asesoría en el desarrollo de la carrera profesional de la empresa*, *Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia*. Esta última medida, constituye un hallazgo de importancia que da cuenta del interés que ha ido tomando el tema en el sector en estudio.

Es conveniente destacar que, en este cuerpo de medidas, las relativas a la formación de los empleados y sus familiares son aplicadas con *mucha frecuencia o bastante frecuencia*, valga como ilustración, *Programas de becas de educación y capacitación para el personal e hijos/as* (75%), esto se corresponde con iniciativas realizadas en el marco de los programas de responsabilidad social que desarrollan las empresas encuestadas en alianzas con centros educativos nacionales e internacionales.

Por otra parte, en igual porcentaje (26.1%) con una *baja frecuencia*, menos del 50% de las empresas la aplican, se resaltan las vinculadas al tema de la maternidad y de cuidado, *Ayuda económica para hijos con discapacidad*, *Guardería para hijos de empleados*, *Ayuda económica por el nacimiento de hijos*, todas con un 25% de los bancos dicen aplicarla.

Ocupando las tres últimas posiciones del ranking global, prácticas que ninguna empresa aplica, *Guardería para hijos de empleados*, *Ayuda financiera para gastos de guardería*, *Convenios con guarderías para reserva de plazas y matriculación*.

d) *Otras medidas*. Integran este grupo otras disposiciones que facilitan la conciliación trabajo-familia, cinco en total (8.6% del total). A saber, *actividades recreativas y culturales para empleados/as y su familia*, cuya aplicación es generalizada (100%), la cual ocupa la quinta posición en el ranking global, *Facilidades al personal para la adquisición de vehículo*, medida adoptada por el 75% de las empresas. Más del 60% de las empresas refiere aplicar *Pago membresía a clubes recreativos, culturales y deportivos*. Tabla5.

**Tabla 5**

*Otras medidas: Frecuencia de aplicación de las medidas CTF en las empresas según tipología. Ranking Global en orden descendente. (En % del total de empresas)*

#	MEDIDAS CTF	% Aplica. GLOBAL	Ranking GLOBAL
1	Actividades recreativas y culturales para empleados/as y su familia.	100%	5
2	Pago membresía a clubes recreativos, culturales y deportivos.	63%	24
3	Club recreativo, cultural y de deportes, propiedad de la empresa.	25%	39
4	Facilidades al personal para la adquisición de vehículo.	75%	13
5	Facilidades al personal para la adquisición de vivienda.	13%	43

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento de la base de datos de la Encuesta CTF aplicada.

Por último, con *baja frecuencia* de aplicación se registran las siguientes prácticas: *Club recreativo, cultural y de deportes, propiedad de la empresa (25%) y Facilidades al personal para la adquisición de vivienda (13%)*.

**4.1.3 La cobertura y modo de aplicación de las MCTF.** A los informantes se les solicitó información adicional en torno a algunas características de las medidas de CTF que señalaran fuesen aplicadas en la empresa. Por un lado, sobre la cobertura: ¿Cuántos empleados tienen acceso?, y, por el otro, sobre el modo de aplicación: ¿Formal o informal? En el primer caso, las posibles respuestas son: Todo el personal - una mayoría - una minoría. En el segundo caso, se incluyó en el cuestionario la definición del concepto de medida formal (escrita) o informal.

Los resultados de la encuesta revelan que la aplicación de las medidas CTF registran acceso muy diferenciado por parte de los trabajadores a los beneficios previstos en las mismas, así como en la modalidad operativa en que son adoptadas, y de forma más acentuada según la tipología según su naturaleza de las cuales forman parte.

a) *Organización del tiempo y lugar del trabajo.* Del conjunto de medidas que integran esta tipología (14), en una baja proporción de empresas se registra la presencia de medidas con acceso amplio de trabajadores. En solo dos de ellas su aplicación es de acceso generalizado a todo el personal: por un lado, la práctica de CTF de flexibilidad en

días de permiso, cuya aplicación fue reportada por el 88% de las empresas, en gran parte de los casos (86%) su implementación es realizada con carácter formal (escrita), y, por el otro, Día de asuntos personales, si bien la adopción de esta medida solo se registró en el 38% de las empresas de la muestra, la misma es accesible a todo el personal y, además, es aplicada de modo formal.

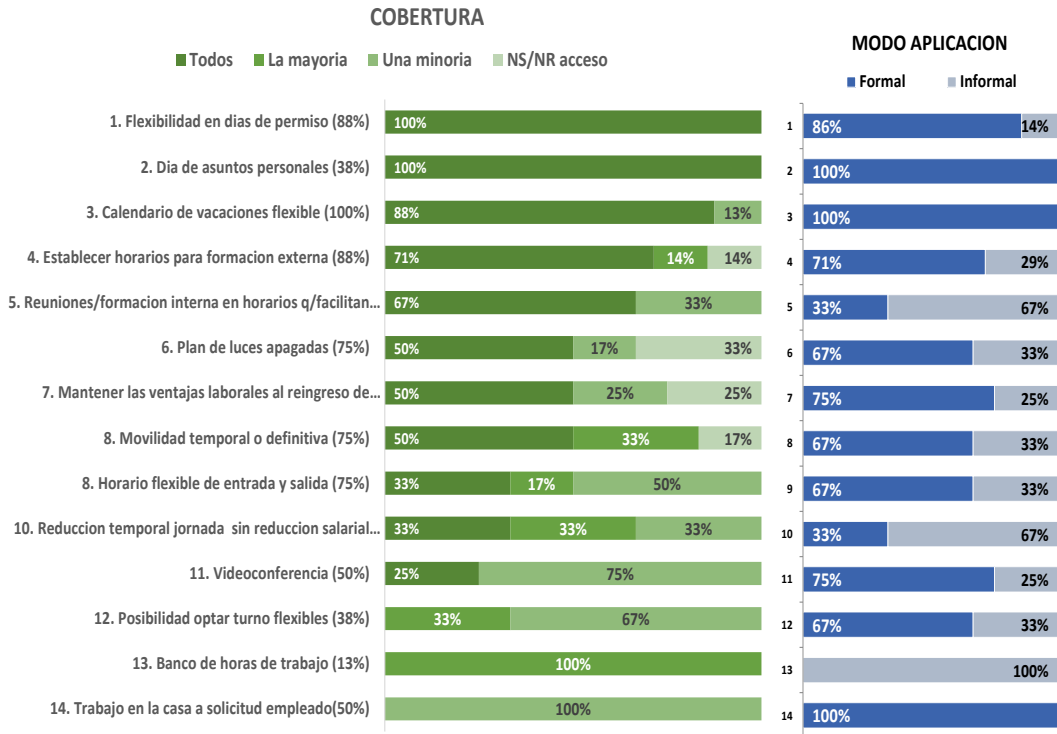


Figura 10 Grado de cobertura y modo de aplicación MCTF adoptadas: Organización del tiempo y del lugar de trabajo (En % de empresas aplican)

La práctica referida a Calendario de vacaciones flexibles se ubica en la posición cimera del ranking global de frecuencia de aplicación de MCTF y la tercera en esta tipología. La adopción de dicha medida fue registrada por la totalidad de las empresas que participaron en la encuesta, las cuales en su gran mayoría (88%) declararon que a la misma tiene acceso todo el personal. En todas las empresas, su implementación se gestiona respaldada en una disposición de carácter formal esto es, respaldada por una normativa escrita.

Se destaca que varias de las medidas consideradas bastante o muy frecuentes en el ranking de frecuencia global (75% o más), se registra una baja proporción de empresas que declaran que dichas medidas tienen cobertura total, tales como horario flexible de entrada, luces apagadas y salida o movilidad temporal, y, además, en muchos



casos, el acceso es limitado sola a una minoría de los empleados. En general, dichas medidas se gestionan bajo la modalidad formal.

En el 67% de las empresas que aplican esta medida favorable a la CTF la gestionan bajo la modalidad formal, el restante 33% de empresas lo hace de manera informal (no escrita en alguna norma interna).

b) *Licencias, permisos y otros beneficios sociales.* En este grupo de MCTF se registra un importante número de prácticas cuya cobertura está limitada a una minoría de los empleados y, además, por la presencia de medidas que fueron declaradas de aplicación informal.

De las 12 medidas aplicadas que integran este grupo, se observa que las dos medidas adoptadas por la totalidad de las empresas, Permiso por urgencia familiar y Seguro médico complementario del empleado/a y su familia, con cobertura superior a la establecida por ley y, en una significativa proporción de empresas (88%) su disponibilidad de acceso es de cobertura total para los empleados; en el primer caso, la modalidad de aplicación predominante que asumen las empresas es informal (75%), en cambio, en el segundo caso su gestión se efectúa de manera informal, es decir, con alto grado de discrecionalidad.

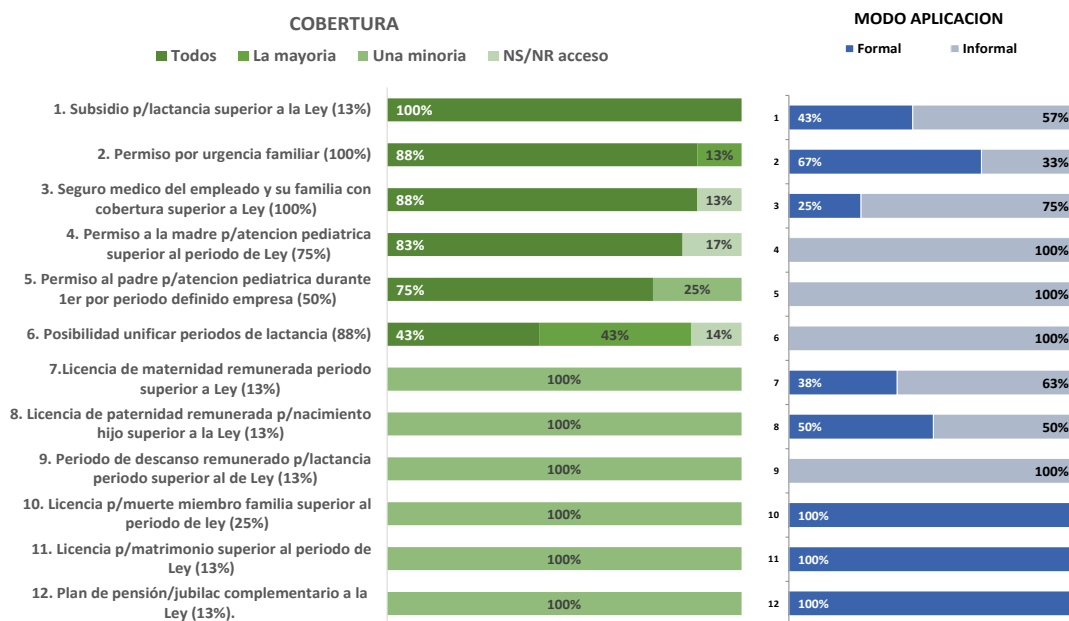


Figura 11 Grado de cobertura y modo de aplicación MCTF adoptadas: Licencias, permisos y otros beneficios sociales (En % de empresas aplican)

En otro orden, solo tres de las medidas, su modo de aplicación es formal, *Subsidio por lactancia por monto superior a la correspondiente escala establecida por ley*, el *seguro médico ya señalado anteriormente* y el *Plan de pensión/jubilación complementaria al establecido por ley*. Esta última medida, el 13% de las empresas señaló aplicarla y solo es accesible a una minoría de los empleados.

Se evidencia discrecionalidad en la aplicación de las medidas de este subgrupo, valga como ejemplo, la medida *Posibilidad unificar periodos de lactancia*, en la cual el 88% de las empresas reporto su adopción; pero sólo el 43% de las empleadas tiene acceso, y el 57% de su implementación es de carácter informal.

Aunado a lo anterior, se aprecia una posible asociación entre el bajo porcentaje en aplicación de las medidas, su cobertura y su nivel de informalidad. Como se observa en la Figura 11, de las el 33.3%, el 100% de las empresas anotan aplicarlas de modo informal.

Este grupo de medidas y las relativas a organización del tiempo y lugar del trabajo, constituyen los dos bloques, que en mayor medida contribuyen a dar respuestas directas a la solución del conflicto trabajo-familia; sin embargo, los resultados de la encuesta evidencian que, a la fecha del estudio, aún hay debilidad en el sector bancario respecto a la definición de un claro objetivo encaminado a la CVLFP.

c) *Servicios y ayudas*. El 86.4% de las medidas de este grupo son aplicadas. En contraste con el grupo anterior, se observa una mayor amplitud de cobertura y formalidad en su aplicación, independientemente de la frecuencia de estas.

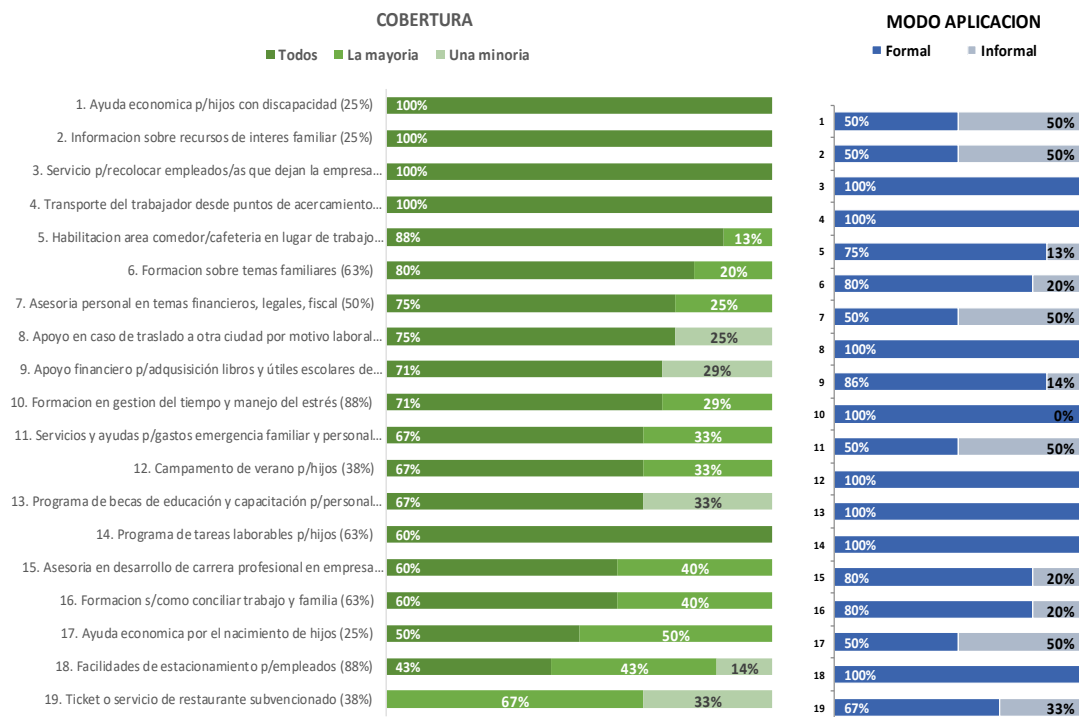


Figura 12 Grado de cobertura y modo de aplicación MCTF adoptadas: Servicios y ayudas (En % del total de empresas que aplican)

Por encima del 60% se sitúa la cobertura a la totalidad de los empleados en 16 (72.7%) de las medidas. Se resaltan cuatro de ellas, accesibles para todo el personal (100%), *ayuda económica para hijos/as con discapacidad, información sobre recursos de interés familiar (la empresa facilita información sobre guarderías, centros educativos y centros o residencias para el cuidado de personas mayores, con discapacidad, etc.), transporte del trabajador/a desde puntos de acercamiento y servicios p/recolocar empleados que dejan la empresa*. Las tres primeras, solo el 25% de las empresas expresó aplicarlas, entre las que se encuentran las relativas al apoyo del cuidado infantil, envejeciente y a discapacitados. Figura 12.

d) *Otras medidas*. Es un subgrupo de medidas en el cual todas las empresas informaron que su implementación se gestiona con el respaldo en una disposición de carácter formal. Agrupa medidas cuyo foco principal es el entretenimiento del empleado y su familia, el 60% de ellas tienen esos fines. Figura 13. Las dos restantes se encaminan a contribuir con el patrimonio del empleado, *facilidades al personal para la adquisición de vehículo y facilidades al personal para la adquisición de vivienda*. La primera es una medida adoptada por el 75% de las empresas y más del 83% respondieron que la misma tiene

acceso a todo el personal y en el 17% la mayoría. En cambio, la segunda, si bien todo el personal accede a ella, sólo el 13% de los bancos, manifestaron su adopción.

"...fomentar la estabilidad de la familia, facilitando préstamos blandos a los empleados para que compren su casita o su apartamento ...esto ayudaría mucho" Oficial de Cuentas. Así respondía una de las entrevistadas en torno a la pregunta de cuales practicas entendía podría aplicarse en su empresa.

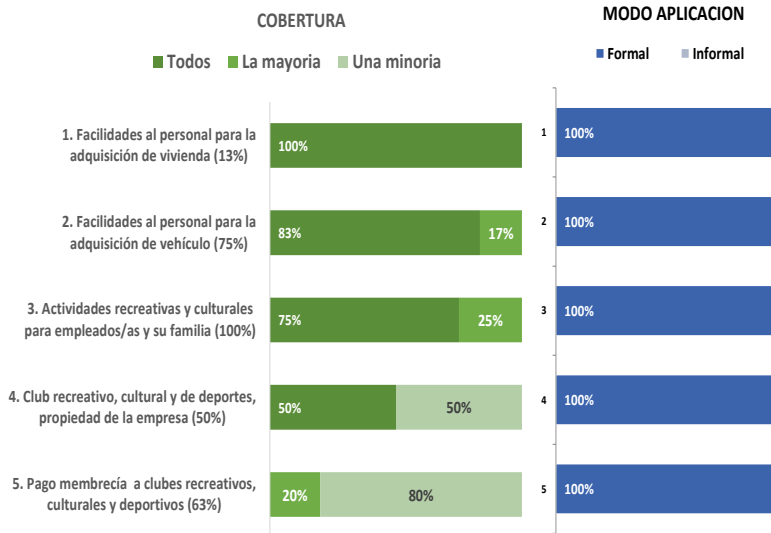


Figura 13 Grado de cobertura y modo de aplicación MCTF adoptadas: Otras medidas (En % de empresas aplican)

Las empresas tienen el reto de crear entornos favorables para que los empleados tengan un equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal, todas las iniciativas son válidas si satisfacen las necesidades de conciliación de sus empleados y contribuyen a ese bienestar.

#### 4.2 Beneficios en el lugar de trabajo asociados a la adopción de MCTF

Tal como se anota en párrafos anteriores, cuando una empresa incorpora medidas de conciliación trabajo-familia y el empleado hace uso de ellas, estos y su familia se benefician de forma directa y, consecuentemente, la propia empresa. El estudio recoge la percepción de la valoración de los informantes referida a cuán importante resultan para su empresa una determinada lista de beneficios.

En términos globales, prácticamente la totalidad de informantes percibe muy favorable para la empresa la aplicación de las MCVLFP. Cuatro ítems alcanzan la mayor valoración global (91%): *Evidencia a lo interno de la empresa una mayor responsabilidad*

*social, Aumento en los niveles de compromiso y sentido de pertenencia del personal, Contribuye a la retención de personas de talento y Mejoría del clima laboral.*

**Tabla 6**

*Valoración global de los beneficios de la adopción MCTF en la empresa (%). Ranking descendente*

Ranking	Beneficios	Valoración promedio
1	Evidencia mayor grado de responsabilidad social corporativa interna de la empresa.	<b>91%</b>
2	Aumento en los niveles de compromiso y sentido de pertenencia del personal.	<b>91%</b>
3	Contribuye a la retención de personas de talento.	<b>91%</b>
4	Mejora del clima laboral.	<b>91%</b>
5	Mejora la calidad de vida de los empleados/as.	<b>89%</b>
6	Contribuye a transmitir una imagen de la empresa moderna y positiva, tanto interna como externamente.	<b>89%</b>
7	Permite que la empresa tenga una mayor capacidad de innovación y de adaptación al cambio.	<b>89%</b>
8	Facilita la igualdad de oportunidades en el desarrollo de carrera de mujeres y hombres.	<b>89%</b>
9	Contribuye a la atracción de personas de talento.	<b>89%</b>
10	Contribución al incremento la productividad de las personas empleadas.	<b>89%</b>
11	Disminución de accidentes de trabajo.	<b>89%</b>
12	Mejora el desempeño de la organización.	<b>87%</b>
13	Reducción del índice de ausentismo o absentismo.	<b>87%</b>
14	Aumenta la motivación y satisfacción de las personas empleadas.	<b>84%</b>
15	Contribuye a la reducción de costos como consecuencia del aumento de la productividad del personal.	<b>84%</b>
16	Reducción del nivel de estrés del personal.	<b>84%</b>
17	Reducción del índice de tardanza.	<b>80%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento de la base de datos de la Encuesta CFT aplicada.

El 67% de informantes consideran estos beneficios como *muy importantes* para la empresa. Se destaca que dicha valoración específica es registrada en 8 ítems de los 17 considerados.

Por otro lado, solo el 56% percibe que la aplicación de MCTF contribuye de forma muy importante a *incrementar la productividad de los empleados, mejorar el desempeño de la organización y atraer talentos*. Otros ítems con efectos directos en los trabajadores también registran similar situación, tales como los referidos a mayor *satisfacción de empleados, reducción del ausentismo y del nivel de estrés*. Al respecto, una de las personas entrevistadas, Encargada de Reclutamiento de un Banco, expresó: *“Por el simple hecho de dar mejores condiciones a tus empleados tú -como empresa- atraes más personal, tú eres más competitiva ...”*.

Los efectos de las MCTF sobre la *reducción de los niveles de tardanza* es el beneficio con la menor valoración global y específica, pues sólo para el 44% de informantes es percibido *muy importante* y *poco importante* para el 11%.

Se destaca que las MCFT que propician beneficios con repercusiones directas y mayor significación para la persona (tales como flexibilidad horaria, licencias y permisos), que como se ha señalado, son las menos aplicadas y de menor cobertura.

### 4.3 Principales dificultades de la gerencia de gestión humana y su vinculación a situaciones familiares del personal

La encuesta procura conocer los tres principales problemas en la gestión humana de las empresas y la valoración de recurrencia de aquellos asociados a situaciones familiares del personal.

Entre los tres problemas principales en la gestión humana en la empresa identificados por los encuestados, los de mayor frecuencia fueron *Tardanza frecuente* (67%), *Llamadas telefónicas personales frecuentes* (56%) y *Salida precipitada, antes de finalizar la jornada laboral* (44%). Tabla 7.

Tabla 7

Los problemas principales de la gestión humana identificados y su vinculación a situaciones familiares del personal. Valoración de recurrencia (%)

#	Principales problemas en la gestión humana	Valoración global	Valoración específica a problemas asociados a situación		
			Siempre	Algunas veces	Nunca/Rara vez
1	Tardanza frecuente	67%	17%	50%	33%
2	Llamada telefónicas personales frecuentes.	56%		80%	20%
3	Salida precipitada, antes de finalizar la jornada laboral.	44%	100%		
4	Absentismo frecuente	22%		50%	50%
5	Ausencia de larga duración	22%	50%	50%	
6	Dificultad para contratar personal.	22%	50%		50%
7	Débil compromiso con la empresa.	22%	50%		50%
8	Permiso por estrés/fatiga.	11%	100%		
9	Dificultad para retener personal.	11%			100%
10	Resistencia a la movilidad geográfica.	11%		100%	

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento de la base de datos de la Encuesta CFT aplicada.

Por otro lado, considerando la valoración específica, Tardanza frecuente constituye el problema de mayor frecuencia, la vinculación a situaciones familiares del personal resulta solo permanente para el 17% de las empresas y *algunas veces* registra la mayor importancia relativa al registrar la mayor frecuencia entre los informantes (50%);

mientras que *Salida precipitada, antes de finalizar la jornada laboral* fue considerada por todos de muy baja frecuencia (*Nunca/rara vez*).

Por el contrario, los problemas con menor frecuencia global (11%) si bien la valoración específica es muy alta y homogénea (100%), difieren en los niveles de frecuencia: Permiso por estrés/fatiga es considerado presente *siempre*, Resistencia a la movilidad geográfica, *solo algunas veces* y Dificultad para retener personal, *nunca/rara vez*.

Cabe destacar que los demás indicadores, usualmente también atribuibles a conflictos de conciliación trabajo-familia en el personal, la frecuencia de selección de los encuestados es baja o muy baja. Esta situación podría atribuirse a diversos factores, tanto de naturaleza interna o externa o externa a la propia empresa y a las implicaciones para los empleados, tales como características del perfil sociodemográfico del personal, la cultura organizacional poco proclive a la CTF, el nivel de desempleo en el país, entre otros, explicarían parcialmente por qué los empleados tienden a no adoptar ningún comportamiento que pudiera derivar en empañar su trayectoria en la empresa y propiciar una separación involuntaria.

#### **4.4 Factores favorables (desfavorables) presentes en la cultura organizacional relacionadas con la MCTF**

Numerosos estudios han demostrado que la cultura organizacional es determinante para considerar que una empresa sea familiarmente responsable. Este acápite aborda la valoración de los informantes, a partir de la escala definida, respecto a determinadas afirmaciones favorables/desfavorables a la CTF presentes en la cultura organizacional interna, agrupadas en los siguientes grupos temáticos de interés: Apoyo alta gerencia, Apoyo al supervisor, Procesos de gestión humana.

En torno al apoyo gerencial, asociado a estrategias, políticas formales y recursos puestos a la disposición para propiciar la CTF, los resultados evidencian que la percepción general de informantes es favorable, si bien se registran valoraciones globales moderadas y muy contrastantes en las frecuencias específicas.

**Tabla 8**

*Apoyo de la alta gerencia: Valoración de determinadas afirmaciones favorables/desfavorables a CFT presentes en la cultura organizacional en la empresa (%).*

Ranking	Items	Valora- ción promedio total	Valoración promedio específica				
			Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Bastante en desacuer	Totalmen te en desacuer
1	La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres está integrada en la cultura de mi organización.	93%	67%	33%	0%	0%	0%
2	Mi organización es compromisaria con la filosofía de la responsabilidad social empresarial (RSE).	89%	56%	33%	11%	0%	0%
3	Todos los directivos de mi organización están sensibilizados respecto a las necesidades de conciliación trabajo/familia.	78%	33%	33%	22%	11%	0%
4	Los costos económicos que suponen las prácticas conciliadoras trabajo-familia no son valoradas como un problema en mi organización.	73%	33%	22%	33%	0%	0%
5	Mi empresa asigna presupuesto específico para la aplicación de medidas de CVLP.	69%	22%	33%	22%	11%	0%
6	La aplicación de medidas de CVLP en mi organización es un tema de interés corporativo.	67%	11%	44%	22%	11%	0%
7	La alta dirección en mi empresa está muy implicada en la puesta en marcha de las prácticas de conciliación trabajo-familia.	67%	11%	44%	22%	11%	0%
8	La disposición o motivación de la alta dirección de mi empresa hacia el tema es baja.	67%	33%	0%	33%	33%	0%
9	Mi empresa utiliza mecanismos de comunicación externa para divulgar las medidas voluntarias de CVLFP adoptadas.	64%	33%	11%	11%	33%	0%
10	Nuestra empresa está más orientada a resultados, que a personas.	60%	0%	44%	11%	44%	0%
11	La CVLFP constituye un objetivo estratégico de mi empresa.	58%	22%	0%	33%	33%	0%

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento de la base de datos de la Encuest CFT aplicada.

En la mayoría los 11 ítems considerados, la valoración promedio total se ubica entre 70%-50%. Solo dos superan 80%: *La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres está integrada en la cultura de mi organización, con el más alto nivel (93%) y mi organización es compromisaria con la filosofía de la responsabilidad social empresarial (RSE)*, los cuales registraron las más altas valoraciones específicas positivas (*totalmente de acuerdo: 56% y 67%*). Tabla 11.

Asimismo, se resalta la baja frecuencia de respuestas *totalmente de acuerdo-bastante de acuerdo* para 9/11 de los ítems medulares que explican el apoyo gerencial, son evidencias los siguientes ítems con valoración total de 67%: *la aplicación de medidas de CVLFP en mi organización es un tema de interés corporativo, la alta dirección en mi empresa está muy implicada en la puesta en marcha de prácticas CTF*.

El 89% declara que su empresa es compromisaria con la RSE, sólo el 56% señala estar *totalmente de acuerdo*. Aun cuando la CVLFP es una estrategia de la RSE interna, el



58% anota que no constituye un objetivo estratégico en su empresa. El 100% los entrevistados confirman tal percepción, uno de ellos Gerente Senior Administrativo de un banco, expresó "...puede que sea un objetivo secundario; pero estratégico no lo es, no hay un programa específico de conciliación como tal. No lo hay, por lo menos en la experiencia que tengo no lo he visto ni aquí ni en otra empresa".

Autores refieren que una empresa orientada a resultados más que a la persona, constituye un factor desfavorable a la conciliación (Allen, 2001, Thompson, et.al, 1999), el 44% de quienes respondieron (60%), señalaron estar bastante de acuerdo con la aseveración y confirmado por el 100% de los entrevistados. "No es preocupación del empresariado, su foco es la rentabilidad, están más enfocados en rentabilidad que a la conciliación. Por eso exigen y exigen, trabajo y más trabajo; a rentabilidad la obtienen con el esfuerzo sobrehumano que hacen los empleados y con el trabajo extra", expreso un oficial de cuentas en sucursal bancaria.

En torno a las percepciones sobre el apoyo de los supervisores, los hallazgos dan cuenta de una valoración difusa, que pone en evidencia la inexistencia de programas sistemáticos enfocados a la CTF, los siguientes resultados lo sugieren. Del total de empresas que respondieron, el 67% valora estar *bastante de acuerdo* en que sus supervisores *propician una cultura de respeto y cumplimiento de los horarios establecidos*; en contraste con el porcentaje 44% que señala que los mandos *medios animan a sus colaboradores a irse a sus casas al concluir la jornada laboral establecida para facilitar la CTF*.

*Al respecto, resalta* el 44% que respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, que más que expresar una posición intermedia, la respuesta refleja duda o indecisión; quienes contestaron la encuesta son directivos de la GGH, que se espera tengan conocimientos al respecto. La declaración de una de las entrevistadas refleja la percepción del 90% de los entrevistados, "...es difícil uno salir a la hora que tiene que salir que es a las cinco, porque la cultura no lo permite, y todo el mundo se queda trabajando y eso no está bien, ...entonces si un día llego tarde, tengo problemas". Oficial de cuentas bancaria.

**Tabla 9**

*Apoyo del supervisor: Valoración de determinadas afirmaciones favorables/desfavorables a CFT presentes en la cultura organizacional en la empresa (%).*

Ranking	Items	Valora- cion promedio total	Valoracion promedio especifica				
			Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Bastante en desacuer do	Totalmen te en desacuer do
1	Los mandos y directivos/as de mi organización propician una cultura de respeto y cumplimiento de los horarios establecidos.	87%	33%	67%	0%	0%	0%
2	En mi empresa, los directivos tienen la responsabilidad formal de garantizar el acceso del personal a su cargo a las medidas de CVLFP adoptadas.	78%	22%	44%	33%	0%	0%
3	Los directivos en mi empresa son ejemplo a seguir por el personal en cuanto a la utilización de las medidas de CVLFP.	64%	11%	44%	11%	22%	0%
4	En mi empresa, los mandos medios y directivos/as animan a sus colaboradores a irse a sus casas al concluir la jornada laboral establecida para facilitar el equilibrio entre vida personal y laboral.	64%	0%	44%	44%	0%	0%
5	La aplicación de las medidas de CVLFP es independiente de la voluntad de los directivos y mandos medios	47%	0%	22%	33%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento de la base de datos de la Encuest CFT aplicada.

Respecto a la *responsabilidad de garantizar el acceso a las medidas*, el 66% está bastante o totalmente de acuerdo que el supervisor es el responsable, en cambio el 33% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se resalta esa imprecisión, que aunado al 33% que responde de igual modo en torno a *la independencia de la aplicación*, pone en evidencia un desconocimiento del tema que repercute en la habilidad para visualizar los asuntos que son desfavorables para la CTF, sobre todo en los llamados a impulsar la iniciativa. En cambio, el 44% manifiesta que *la aplicación no es independiente de los supervisores*, adjudicándoles, por consiguiente, un rol discrecional. Al respecto Hammer, et al. (2011) señalan que la discrecionalidad debe ser tomada en cuenta para enfocar la estrategia organizacional definida, a través comunicación interna y entrenamientos sobre el tema que promueva una cultura de conciliación.

En lo que respecta a los procesos de gestión humana que apoyan la CTF, como en los aspectos anteriores, se registra una amplia dispersión en la frecuencia de la valoración de la percepción. Los resultados que se presentan en la Tabla 10, igualmente, sugieren la ausencia de una clara línea diagnóstica que permita visualizar necesidades de CTF de su personal.

Así, se observa que no está suficientemente claro que la GGH es *la responsable de aplicar las MCTF*, tan solo el 66% declara estar *totalmente de acuerdo y bastante de acuerdo*, por el contrario, el 11% declara estar en *bastante desacuerdo*, que aunado al 22%

que manifiesta no estar *ni de acuerdo ni en desacuerdo*, pone en evidencia el desconocimiento señalado. Asimismo, se expresa en la percepción relativa a la *dificultad de acomodar a los empleados con diferentes esquemas de jornada laboral y la naturaleza de la actividad empresarial limita la aplicación de algunas de las medidas de conciliación*, las cuales han sido valoradas muy bajas.

**Tabla 10**

*Procesos de gestión humana: Valoración de determinadas afirmaciones favorables/desfavorables a CFT presentes en la cultura organizacional en la empresa (%).*

Ranking	Items	Valora- cion promedio total	Valoración promedio específica				
			Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Bastante en desacuer do	Totalmen te en desacuer do
1	Mi empresa da a conocer formalmente a todo el personal las iniciativas favorables a CVLFP adoptadas.	82%	56%	11%	22%	11%	0%
2	En mi empresa, la responsabilidad de aplicar los mecanismos que aseguren el cumplimiento de las políticas y medidas de CVLFP adoptadas recae en la Gerencia de Gestión Humana.	80%	44%	22%	22%	11%	0%
3	Poner en marcha medidas de CVLFP supone hacer grandes esfuerzos tanto de planificación como de gestión.	78%	22%	56%	11%	11%	0%
4	Mi empresa dispone de una política de sustitución de empleados/as que se acogen a permisos y licencias.	71%	33%	33%	0%	22%	0%
5	En mi empresa se aplican mecanismos de detección de necesidades del personal de medidas favorables a la CVLFP.	67%	22%	33%	11%	22%	0%
6	La aplicación de las medidas de CVLFP involucra altos costos económicos y organizativos.	64%	0%	56%	22%	11%	0%
7	Mi empresa desarrolla estrategias para evaluar y conocer el grado de satisfacción del personal con las medidas CVLFP aplicadas.	60%	22%	11%	33%	11%	0%
8	No es fácil tratar acomodar a los empleados/as con diferentes esquemas de jornada laboral	60%	11%	33%	22%	11%	0%
9	La naturaleza de la actividad que desarrolla mi empresa dificulta la aplicación de algunas de las medidas de conciliación.	51%	0%	44%	11%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia a partir del procesamiento de la base de datos de la Encuest CFT aplicada.

Aun cuando con porcentajes poco consistentes, se visualizan dos elementos favorecedores de la CTF, *dar a conocer formalmente las iniciativas adoptadas* y la disposición de políticas de sustitución de empleados/as que se acogen a permisos y licencias.

Los hallazgos reflejan la necesidad de profundizar sobre el tema por parte de los agentes internos de las empresas involucrados en la aplicación de programas de conciliación. La opinión externada por una de las entrevistadas es elocuente, “¿Qué te puedo decir lo que debería hacer recursos humanos? Que se ponga en los zapatos de los

empleados, muchas veces creo que no nos defienden, no veo claro qué hacen, cuál es su papel, no se ve ese apoyo. ...si tienes un jefe arbitrario, ellos no te ayudan”; y recalca “... no es que no hagan cosas que ayudan a los empleados; pero si no se cumplen, no están en nada..., es que deben cumplirse, que haya una obligación, cultura para la aplicación... no es que solamente que haya medidas, es que haya una cultura para la aplicación”. Oficial de cuenta en sucursal bancaria.

## Capítulo 5.

### Conclusiones

El tema de la conciliación vida laboral, familiar y personal ha ido ganado importancia en las últimas décadas tanto en países desarrollados como en los de menor desarrollo como respuesta a las implicaciones derivadas del conflicto trabajo-familia para los empleados y su familia, las empresas y la sociedad en general.

El objetivo de investigación se enfocó en la identificación de las medidas de conciliación trabajo-familia/personal (CTF) en el lugar de trabajo, específicamente en las empresas bancarias establecidas en Dominicana, conocer las características que asume su ejecución, así como sobre aspectos presentes en la cultura organizacional favorables o desfavorables a la conciliación. Igualmente, aportar información que sirva de insumos para apoyar la reflexión sobre la temática en el país. El punto inicial fue la percepción de la pertinencia de la adopción en la sociedad dominicana, particularmente en las empresas, de medidas que promuevan la CTF como herramienta organizacional para coadyuvar a que los sectores productivos enfrenten los desafíos asociados a la mejora de la productividad y competitividad, sustentada en la calidad de la vida laboral de los trabajadores.

La primera conclusión es en torno a ¿cuáles medidas son aplicadas en las empresas?, los resultados arrojados dan cuenta de una alta **frecuencia global de aplicación de medidas CTF**: la encuesta empresarial realizada identificó la presencia en las empresas de un amplio número de medidas CTF, pues de las 58 presentadas a consideración, en 50 de ellas (86%) al menos una empresa informa de su adopción.

Una segunda conclusión, está referida a la **frecuencia de aplicación de las medidas**, se encontró que asociado a la alta frecuencia global de aplicación se registra también alta variabilidad en la frecuencia de aplicación en las empresas: 19 medidas (32.8%) se ubicaron como muy frecuente (75% -100%- del total de las medidas), 10 como bastante frecuente (17%) y 21 registraron poca frecuencia (32%).

Se encontró que solo cinco medidas (8.6%) son aplicadas en todas las empresas: *calendario de vacaciones flexibles, seguro médico del empleado y su familia con cobertura superior a la establecida por ley, habilitación área de comedor o cafetería en el lugar de trabajo, permiso por urgencia familiar, y actividades recreativas y culturales para empleados/as y su familia.*

En el extremo opuesto, se encontró que ocho medidas no las aplica ninguna empresa, cuya tipología corresponden a la organización del tiempo y lugar de trabajo y

servicios y ayudas a empleados, tales como: *Medio día libre a cambio de extender jornada el resto de la semana*, Permiso remunerado para cuidados por enfermedad de familiares, guardería para hijos de empleados, convenios con guarderías para reserva de plazas y matriculación, entre otras.

El promedio general de aplicación de MCTF resultante es de 28% del conjunto de prácticas consideradas, siendo la frecuencia ligeramente mayor (34%) entre las empresas de mayor tamaño relativo, como era de esperar. Un hallazgo sorprendente es que esta la frecuencia de aplicación global de las MCTF por tamaño de las empresas no varía significativamente.

Una tercera conclusión es que la **frecuencia de aplicación** es muy diferente según el tipo de medida. Los resultados revelan que al igual que en términos globales, se registra una amplia heterogeneidad en la frecuencia de aplicación de MCTF en los cuatro tipos definidos según su naturaleza, tanto en el nivel agregado como al interior de cada subgrupo que lo conforma.

Un hallazgo importante para destacar es la baja proporción de medidas de adopción muy frecuente que inciden directamente en la CTF, como ya ha sido comprobado por diversos estudios, en las tipologías relativas a la organización del tiempo y lugar de trabajo y aquellas referidas a permisos y licencias orientados a facilitar que el empleado cumpla adecuadamente con sus responsabilidades familiares y personales.

En el grupo **organización del tiempo y lugar de trabajo** (18 medidas, 36% del total), solo 6 resultaron de aplicación muy frecuente, destacándose la práctica de calendario de vacaciones flexible, adoptadas por todas las empresas, y 2 bastante frecuente. En el grupo Licencia y permisos (13 medidas, 22% del total), si bien se ubican dos medidas de uso generalizado (*Seguro médico del empleado y su familia con cobertura superior establecida por Ley* y *Permiso por urgencia familiar*), en el rango promedio con mucha frecuencia de aplicación se ubican solo dos medidas: *Posibilidad unificar periodos de lactancia* y *Permiso a la madre para atención pediátrica superior al periodo de Ley*.

A estos resultados se adicionan otras evidencias que acentúan esta debilidad. El alto número de MCTF en ambos tipos que pocas o ninguna empresa declaró aplicar.

Por el contrario, en el grupo **Servicios y ayudas** (22 medidas, 38% del total), más de la mitad es de aplicación bastante y muy frecuente, lo cual evidencia el énfasis que las empresas le prestan a este tipo de medidas, que, si bien contribuyen a mejorar la calidad de vida del empleado y su familia, su impacto en la disminución del conflicto trabajo-familia no es tan significativa respecto a las que facilitan la organización del tiempo y lugar de

trabajo. Destacan en este grupo *Formación en gestión del tiempo y manejo del estrés, Apoyo financiero para la adquisición de libros y útiles escolares de los hijos/as y Facilidades de estacionamiento para empleados, ente otras.*

La cuarta conclusión está referida a la *cobertura y modo de aplicación*. Los hallazgos revelan que la aplicación de las medidas CTF registran acceso muy diferenciado por parte del personal, y también en la modalidad operativa en que son adoptadas, lo cual se acentúa según tipología o grupo de las cuales forman parte.

Se aprecia en las medidas referidas a la ***organización del tiempo y lugar del trabajo*** y en las referidas a licencias, permisos, una reducida presencia de medidas con acceso amplio a los empleados, solo en dos, su adopción abarca a todo el personal (Flexibilidad en días de permiso y Día de asuntos personales). Y, en general, evidencian un bajo grado de formalidad en la forma de su adopción. Estos resultados sugieren la existencia de importantes niveles de discrecionalidad en su aplicación. Por el contrario, las medidas de Servicios y ayudas, la mayoría de las medidas (86.4%) son aplicadas con una mayor amplitud de cobertura, formalidad, independientemente del grado de frecuencia aplicación de estas.

Una quinta conclusión se centra en los ***beneficios asociados a la aplicación de las MTF***, en específico, a la generalizada percepción favorable de los responsables de la gestión humana de la aplicación de MCVFT sobre determinados beneficios para la empresa considerados en el estudio. La mayor valoración global (91%), lo alcanzan cuatro ítems, tales como *Evidencia a lo interno de la empresa una mayor responsabilidad social, Contribuye a la retención de personas de talento*. Mientras que menos de la mitad de las empresas (56%) considera su aplicación muy importante para *incrementar la productividad de los empleados, mejorar el desempeño de la organización y atraer talentos*.

En torno a los problemas de GH asociados a situaciones familiares, se registra una relativa baja vinculación de situaciones familiares de los empleados a las principales dificultades que enfrentan la gerencia de gestión humana, aun en aquellos que registran una mayor recurrencia. Entre las empresas, *Tardanza frecuente* fue el problema de mayor frecuencia (67%), el 17% considera que siempre se vincula a asuntos familiares y para 50% solo algunas veces.

En general, en las empresas es aceptado que ***el apoyo de la alta gerencia, de los supervisores y los procesos de gestión humana*** constituyen determinantes factores de la cultura organizacional de cara a la aplicación de medidas CTF, si bien la frecuencia es muy diferenciada y, además, relativamente baja en determinadas afirmaciones tanto

para un mismo factor como entre los factores considerados. En lo que respecta a elementos de la cultura relacionados con **el apoyo de la alta gerencia y mandos medios**, los resultados revelan claros-oscuros, por un lado, el 89% declara que la empresa es comprometida con la RSE; pero sólo el 58% señala estar de acuerdo; asimismo, las empresas están orientada más a resultados que a las personas, un 67% de las empresas señaló que la CTF no está en la agenda de los directivos, con igual porcentaje anotó que no constituye un objetivo estratégico, como así fue resaltado por el 100 de los entrevistados. Respecto a los mandos medios, sus actuaciones obedecen a las normativas vigentes en las empresas, cumplimiento de horarios, cumplimiento de resultados y manifiesta rol de discrecionalidad en la aplicación de las medidas y se resalta que solo el 44% de las empresas anotó que los supervisores animan a los empleados a irse a sus casas al concluir la jornada laboral; los entrevistados, el 100% expresó el fenómeno del presentismo en el sector encuestado.

Estas luces y sombras permiten anotar una conclusión general. Se evidencia que, al momento de realizar la investigación, las empresas no exhibían una cultura favorable a la CTF; pero si presentaban algunos factores presentes en el sector favorables a la implantación de programas de CVLFP: Las empresas son comprometidas de la RSE, hay igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, 4 de cada 10 principales ejecutivos son mujeres, en los 20 principales bancos del país, (Fernández, 2015). Se destaca también como factor favorable, la cantidad de medidas que, si bien no están pensadas para la conciliación, son precedentes para el diseño de un programa de CTF.

Hay elementos en el apoyo de la gerencia y los mandos medios no consistentes con la CTF, esto se correspondería a la ausencia de un programa definido que dirija las actuaciones.

Un factor no favorable, es la limitada política públicas referidas al tema. El Código Laboral Dominicano, solo contempla leyes relativas a la maternidad y cuidado del recién nacido.

Los resultados del estudio aportan evidencian que aún hay mucho trecho por recorrer para alcanzar una efectiva implantación de la cultura organizacional favorable a la concilian.

Respecto al aporte de la investigación. Desde ya el presente estudio ha puesto el tema, en las agendas de las empresas encuestadas. Les ha servido como medio de diagnóstico. Por otro lado, sienta las bases para futuras investigaciones en otros sectores de la actividad económica dominicana. A la vez propiciará material para programas de



capacitación y a la vez repensar sobre las currícula de los programas de formación en gestión humana impartidas por las universidades.

## Referencias

- Allen T.D (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435 doi: 10.1006/jvbe.2000.1774
- Allen, T. D. (2012). The Work–Family Role Interface: A Synthesis of the Research from Industrial and Organizational Psychology. In *Handbook of Psychology*, Second Edition (eds I. Weiner, N. W. Schmitt and S. Highhouse). doi:[10.1002/9781118133880.hop212026](https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212026)
- Andreassi, J.K. & Thompson, C. A. (2008). Work-family culture: Current research and future directions. In K. Korabik, D.S. Lero & D.L. Whitehead (Eds.). *Handbook of work-family integration: Research, theory, and best practices*. New York: Elsevier. doi: 10.1016/B978-012372574-5.50021-1
- Arriagada, I. & Sojo, A. (2012). Las clases medias en América Latina: algunas conjeturas desde la perspectiva de género. *Pensamiento iberoamericano*, 10, 2012, 221-244. Recuperado de <http://www.pensamientoiberoamericano.org/xnumeros/10/pdf/pensamientolberoamericano-203.pdf>
- Baicker, K., Cutler, D. & Song, Z. (2010). Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. *Health Affairs*, 29:2. [doi.org/10.1377/hlthaff.2009.0626](https://doi.org/10.1377/hlthaff.2009.0626)
- Bakker, A. B., Petrou, P., & Tsaousis, I. (2011). Inequity in work and intimate relationships: a Spillover–Crossover model. *An International Journal*, 25(5), 491-506 doi.org/10.1080/10615806.2011.619259
- Beauregard, T. A. & Henry, L.C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management*, (19)1, 9.22 [doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001)
- Bell, A. S., Rajendran, D., & Theiler, S. (2012). Job stress, wellbeing, work-life balance and work-life conflict among Australian academics. *E-Journal of Applied Psychology*, 8(1), 25-37. [doi.org/10.7790/ejap.v8i1.320](https://doi.org/10.7790/ejap.v8i1.320)
- CEPAL (2013). *Redistribuir el cuidado. El desafío de las políticas*. Cuadernos de la Cepal, 101, Calderón Magaña, C. (Ed.). Santiago: CEPAL/Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/50976/cue101Redistribuirelcuidado.pdf>
- Chinchilla, N & C. León (2004). *La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia*. Chile: Aguilar Chilena Ediciones, S.A.
- Chinchilla, N., León, C., Canela, M., Ariño, M. & Quiroga, V. (2006). Análisis sectorial de las políticas de conciliación. Conclusiones del estudio IFREI 2006 basado en 360 empresas. España: Centro Internacional Trabajo Familia, IESE. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO->

- Chrétien L. & Létourneau I. (2006). La gestion du travail en contexte de conciliation travail-famille. *Actes du Congrès AGRH*, Reims, 16 et 17 novembre 2006. Recuperado de <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2006chretien01.pdf>
- Comisión Europea. (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: Comisión Europea. Recuperado en [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-01-1025\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-01-1025_es.htm)
- Comunidad de Madrid (2009). Encuesta sobre las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador. Madrid: Consejería de Empleo y Mujer. Recuperado de [http://www.gref.org/nuevo/docs/encuesta\\_politicas\\_conciliacion.pdf](http://www.gref.org/nuevo/docs/encuesta_politicas_conciliacion.pdf)
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. [doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500](https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500)
- Fagnani, J. (2011). Work-family life balance: Future trends and challenges. En *The Future of Families to 2030* (119–187). Paris: OCDE publishing. [doi.org/10.1787/9789264168367-en](https://doi.org/10.1787/9789264168367-en)
- Fernández, A. (2015). Las Banqueras. Santo Domingo, Rep. Dominicana: Argentarium. Recuperado de <https://www.argentarium.com/veedor/12159-las-banquera/print>
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1997). Relation of work–family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 325-335. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/258214>
- 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. [doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65](https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65)
- Frone, M. R., Yardley, J.K. & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work–family interface. *Journal of Vocational behavior*, 50, 145-167. [doi.org/10.1006/jvbe.1996.1577](https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1577).
- Golden, L. (2012). The effects of working time on productivity and firm performance: a research synthesis paper. *Conditions of Work and Employment*, 33. Geneva: International Labour Office. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_187307.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_187307.pdf)
- Gómez, C.J. & Cuervo, M.G. (2010). *República Dominicana. Ambos a dos: Proveer y cuidar. El desafío pendiente en una sociedad en evolución*. San José, Costa Rica: OIT-PNUD.
- Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. [doi.org/10.2307/258214](https://doi.org/10.2307/258214)

- Guest, David E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279. doi: 10.1177/0539018402041002005
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286. [doi.org/10.1037/h0031152](https://doi.org/10.1037/h0031152)
- Hammer, L., Kossek, E. E., Anger, W., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying Work-Family Intervention Processes: The Roles of Work-Family Conflict and Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 134-150. doi.org/10.1037/a0020927
- Hobfoll, S.E. (2001), The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process- Advancing conservation of resources Theory. *Applied Psychology: An international Review*, 50, (3), 337–421. doi: 10.1111/1464-0597.00062
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9, 42-58. doi:10.1016/0090-2616(80)90013-3
- Huenchuan, S. (2013). Envejecimiento, solidaridad y protección social en América Latina y el Caribe. La hora de avanzar hacia la igualdad. Santiago, Chile: CEPAL. Recuperado de [http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/49299/2012-913-LBC\\_117\\_WEB.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/49299/2012-913-LBC_117_WEB.pdf)
- Instituto de la Mujer (2010). Guía de buenas prácticas para promover la conciliación de la vida personal, familiar y profesional desde entidades locales de España y Noruega. XXI experiencias ilustrativas. Madrid: Ministerio de la Igualdad. Recuperado de <http://www.femp.es/files/566-1011-archivo/Guia%20BP%20conciliac%2021%20exp%20cast%20electronic.pdf>
- Instituto de la Mujer (s/f). De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones. Observatorio 10. Madrid: Ministerio de Igualdad. Recuperado de <http://www.inmujer.gob.es/ca/observatorios/observIgualdad/estudiosInformes/docs/010-conciliacion.pdf>
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519-542. [doi.org/10.1002/job.630](https://doi.org/10.1002/job.630)
- Karasek, Jr. R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*. (24)2, 285-308. DOI: 10.2307/2392498
- Karasek, R., Baker, D., Marxer, F., Ahlbom, A., & Theorell, T. (1981). Job decision latitude, job demands, and cardiovascular disease: A prospective study of swedish men. *American Journal of Public Health*. 71(7), 694–705. Doi: 10.2105/AJPH.71.7.694
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Oxford, England: John Wiley.

- Kelly, E.L., Kosset, E.E., Hammer, L.B., Durham, M., Bray, J., Chermack... & Kaskubar, D., (2008). Getting there from here: Research on the effects of work–family initiatives on work–family conflict and business outcomes. *Academy of Management Annals*, 2(1), 305–349. doi:10.1080/19416520802211610.
- Kossek, E. E., Baltes, B. B. & Russell A. (2011). How Work–Family Research Can Finally Have an Impact in Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4, 352–369. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313. [doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x)
- Kossek. E. E., Valcour, M. & Lirio, P. (2014). The sustainable workforce: Organizational strategies for promoting work–life balance and wellbeing. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing. A complete reference guide. Work and wellbeing*, (14), 295-318. doi: 10.1002/9781118539415.wbwell14.
- Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. España: BOE-A-1999-21568
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, España
- Ley 16-92, Código de Trabajo de la Republica Dominicana, Ministerio de Trabajo, Santo Domingo, 2012. [http://mt.gob.do/images/docs/biblioteca/codigo\\_de\\_trabajo.pdf](http://mt.gob.do/images/docs/biblioteca/codigo_de_trabajo.pdf)
- Lockwood, N.R. (2003). Work/life balance: Challenges and solutions. *HRMagazine, Society for Human Resource Management (SHRM)*, 48 (6), S1-S11. Recuperado de <http://www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/documents/0302wl.pdf>
- Magri, B. (2011). Work and family reconciliation. Briefing paper prepared for the Doha Forum on Decent Work and Poverty. Geneva: International Labour Office. Recuperado de <http://d1ut5qew9qw9tl.cloudfront.net/app/media/555>
- Martínez Quintana, V. (2011). Conciliación de la vida familiar y laboral: cambios sociales y tendencias de futuro. *Ábaco*, 67(1), 65-76.
- Martínez Quintana, V. (2014). *Bloque temático: conciliación de la vida familiar, laboral y personal* (Material apoyo didáctico). Módulo: Derechos humanos y relaciones laborales, Máster en sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, Facultad: CC Económicas, UNED, Madrid.
- Meil, G., García, C., Luque, M.A. & Ayuso, L. (2007). El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de [http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/cgsainz/images/el%20desafio%20de%20la%20conciliacion.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/cgsainz/images/el%20desafio%20de%20la%20conciliacion.pdf)

- McNamara, T.K., Pitt-Catsoupes, M., Matz-Costa, C., Brown, M. & Valcour, M. (2012). Across the continuum of satisfaction with work–family balance: Work hours, flexibility-fit, and work–family culture. *Social Science Research journal*, 42(2), 283–298. doi.org/10.1016/j.ssresearch.2012.10.002
- Moen, P., Lam, J., Ammons, S. & Kelly, E.L. (2013). Time work by Overworked Professionals: Strategies in response to the stress of higher status. *Work and Occupations*, 40(2) 79–114. doi: 101177/0730888413481482
- OIT (2006). Cambios en el mundo del trabajo. Memoria del Director General. Conferencia Internacional del Trabajo, 95ª reunión, Informe I (C). Recuperado en <http://www.oit.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc95/pdf/rep-i-c.pdf>
- OIT-PNUD (2009). *Trabajo y familia. Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Santiago: Oficina Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado en [http://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS\\_111376/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/gender/Informationresources/Publications/WCMS_111376/lang-es/index.htm)
- OIT (2011). *Work–life balance. Overview* (Governing body: fourth item on the agenda, 312th Session. Geneva: International Labour Office. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_163642.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_163642.pdf)
- OIT-PNUD (2013). Trabajo decente y cuidado compartido: Hacia una propuesta de parentalidad. Santiago, Chile: Organización Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado de [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/113B09\\_86\\_span.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/113B09_86_span.pdf)
- 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. doi: 10.1016/j.cede.2011.02.010
- Picó, J. & Sanchis, E. (2010). *Sociología y sociedad*, 2da. Edición. España: Editorial Tecnos, Colección de Ciencias Sociales. Serie de ciencia política.
- Poelmans S., Chinchilla, N. Cardona, P. (2003). The adoption of family-friendly HRM policies: Competing for scarce resources in the labour market". *International Journal of Manpower*, (24)2, 128-147, [doi.org/10.1108/01437720310475394](http://doi.org/10.1108/01437720310475394)
- Powell, G.N. & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender and the work to family interface: Exploring negative and positive Interdependencies. *ACAD MANAGE J.*, June 1, 2010, 53(3), 513-534. doi: 10.5465/AMJ.2010.51468647
- PNUD (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano 2013. El ascenso del Sur: Progreso humano en un mundo diverso*. New York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado de [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2013\\_es\\_complete.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2013_es_complete.pdf)

- Rivas, A. M. (2006). El empleo o la vida: perder el empleo para conservar la vida o renunciar a la vida para conservar el empleo. ¿De qué conciliación hablamos? *AIBR Revista Antropología Iberoamericana* (Ed. Electrónica), 1(3). 367-374. Recuperado de [http://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?query=Dismax.DOCUMENTAL\\_TODO=El+empleo+o+la+vida%3A+perder+el+empleo+para+conservar+la+vida](http://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?query=Dismax.DOCUMENTAL_TODO=El+empleo+o+la+vida%3A+perder+el+empleo+para+conservar+la+vida)
- Rodríguez Enríquez, C., Giosa Zuazúa, N., & Nieva, D. (2010). Las políticas de conciliación entre la vida laboral y familiar. Documento de Trabajo N. 77, *Centro interdisciplinario para el estudio de políticas públicas*. Buenos Aires. Recuperado de [http://www.ciepp.org.ar/index.php?page=shop.product\\_details&flypage=flypage\\_new1.tpl&product\\_id=15&category\\_id=8&option=com\\_virtuemart&Itemid=1&lang=es](http://www.ciepp.org.ar/index.php?page=shop.product_details&flypage=flypage_new1.tpl&product_id=15&category_id=8&option=com_virtuemart&Itemid=1&lang=es)
- Sabbath, E. L., Melchior, M., Goldberg, M., Zins, M. & Berkman, L.F (2012). Work and family demands: predictors of all-cause sickness absence in the gazel cohort. *Eur J Public Health*, 22(1), 101-106. doi:10.1093/eurpub/ckr041
- Salanova Soria, M. (2008). Organizaciones Saludables y Desarrollo de Recursos Humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF. 303, 179-214. Recuperado de [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2008\\_Salanova.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2008_Salanova.pdf)
- SERNAM (2003). Guía práctica para implementar medidas de conciliación familia y trabajo en la empresa. Chile: Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) y Acción Empresarial. Recuperado de <http://www.accionrse.cl/uploads/files/Guia%20Conciliacion.pdf>
- Sistema Dominicano de Indicadores Sociales, SISDOM (2016). Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, MEPYD. Santo Domingo: República Dominicana.
- Skakon J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzmán, J. (2010). ¿Are leaders' well-being, behaviors and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139. doi:10.1080/02678373.2010.495262
- Society for Human Resource Management. (2017). Employee Benefits: Remaining Competitive in a Challenging Talent Marketplace. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management. Recuperado de <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2017%20Employee%20Benefits%20Report.pdf>
- Society for Human Resource Management (2018). 2018 Employee Benefits: The Evolution of Benefits. Society for Human Resource Management. Alexandria, VA. Recuperado de <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2018%20Employee%20Benefits%20Report.pdf>
- Thompson, C., Beauvais, L., & Lyness, K. (1999). 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*, 54, 392-415. [doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681](https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681)
- UNDESA (2012). Good practices in family policy making: Family policy development, monitoring and implementation. Lessons learnt. New York: United Nations,

Department of Economic and Social Affairs. Recuperado de  
<http://www.un.org/esa/socdev/family/docs/eqm12/EGM2012FINALSUMMARY.pdf>

UNESCO. (2011). *América Latina y el Caribe: La política social en el nuevo contexto- Enfoques y experiencias*. Valdés Paz, J. & Espina, M. (Eds.). *Series Repensar América Latina 2*. Montevideo: UNESCO/FLACSO. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000210941>

Vallés Martínez, M:S. (1999). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. Madrid, España: Editorial Síntesis, S.A. Recuperado de <https://metodologiaecs.files.wordpress.com/2014/11/vallesmiguel-tc3a9cnicas-cualitativas-de-investigacic3b3n-social-1999.pdf>

Vaughan Dickson, V. (2013). Presenteeism among older workers ( $\geq 45$  years) with coronary heart disease: An integrative literature review. *Open Public Health Journal*, 6, 31-41. doi.org/10.2174/1874944501306010031



## **Lista de Apéndices**

Apéndice A. Prácticas internacionales favorables a la CTF aplicadas en el ámbito empresarial.

Apéndice B. Cuestionario TFM MCFT aplicado a empresas del sector bancario de la Republica Dominicana

Apéndice C. Guion de entrevista aplicado a representantes del Ministerio de Trabajo, organización empresarial, sindical y profesional.

Apéndice D. Guion de entrevista aplicado a empleados de bancos y otras empresas

## Apéndice A

### Prácticas internacionales favorables a la CTF aplicadas en el ámbito empresarial.

Medidas CTF	
<b>1. ORGANIZACION DEL TIEMPO Y LUGAR DE TRABAJO</b>	<b>3. SERVICIOS Y AYUDAS</b>
1 Jornada tiempo parcial 2 Reduccion temporal jornada sin reduccion salarial 3 Jornada laboral comprimida voluntaria 4 Posibilidad optar turno flexibles 5 Medio día libre a cambio de extender jornada el resto de la semana 6 Horario flexible de entrada y salida 7 Flexibilidad en días de permiso 8 Día de asuntos personales 9 Banco de horas de trabajo 10 Reuniones y formacion interna en horarios que facilitan conciliar 11 Establecer horarios para formacion externa 12 Movilidad temporal o definitiva 13 Jubilacion gradual 14 Calendario de vacaciones flexibles 15 Plan de luces apagadas 16 Trabajo en la casa 17 Videoconferencia 18 Mantener las ventajas laborales al reingreso despues de un permiso de largo tiempo	32 Guarderia para hijos de empleados 33 Convenios con guarderías para reserva de plazas y matriculacion 34 Ayuda financiera para gastos de guarderia 35 Ayuda economica por el nacimiento de hijos 36 Ayuda economica para hijos con discapacidad 37 Programa de tareas laborables para hijos de empleados 38 Campamento de verano para hijos de empleados 39 Servicios y ayudas para gastos de emergencia familiar y personal 40 Informacion sobre recursos de interes familiar 41 Asesoramiento en el desarrollo de la carrera profesional en la empresa 42 Asesoramiento personal en temas financieros, legales, fiscal 43 Formacion sobre temas familiares 44 Formacion sobre como conciliar trabajo y familia 45 Formacion en gestion del tiempo y manejo del estrés 46 Apoyo en caso de traslado a otra ciudad por motivo laboral 47 Ticket o servicio de restaurante subvencionado 48 Habilitacion area de comedor o cafeteria en el lugar de trabajo 49 Transporte del trabajador desde puntos de acercamiento 50 Facilidades de estacionamiento para empleados
<b>2. LICENCIAS Y PERMISOS Y BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>4. OTRAS MEDIDAS</b>
19 Licencia de maternidad remunerada periodo superior al que establece la Ley 20 Licencia de paternidad remunerada por nacimiento hijo/a por periodo superior establece la Ley 21 Periodo de descanso remunerado para lactancia periodo superior al de Ley 22 Posibilidad unificar periodos de lactancia 23 Permiso a la madre para atencion pediátrica superior al periodo de Ley 24 Permiso al padre para atencion pediátrica durante primer año por periodo definido empresa 25 Licencia por matrimonio superior al periodo de Ley 26 Licencia por muerte de miembro familia superior al periodo de ley 27 Permiso remunerado para cuidados por enfermedad de familiares 28 Permiso por urgencia familiar 29 Seguro médico del empleado y su familia con cobertura superior establecida por Ley 30 Subsídío por lactancia superior al establecido por Ley 31 Plan de pensión/jubilación complementario a la cobertura establecida por ley.	51 Programa de becas de educación y capacitación para el personal e hijos/as 52 Apoyo financiero para la adquisición de libros y útiles escolares de los hijos/as 53 Servicio para recolocar a empleados/as que dejan la empresa por reestructuración o cierre. 54 Facilidades al personal para la adquisición de vivienda. 55 Facilidades al personal para la adquisición de vehículo. 56 Actividades recreativas y culturales para empleados/as y su familia. 57 Club recreativo, cultural y de deportes, propiedad de la empresa. 58 Pago membresía a clubes recreativos, culturales y deportivos.

**Apéndice B**  
**Cuestionario TFM MCFT aplicado a empresas del sector bancario  
de la República Dominicana**

**ENCUESTA SOBRE MEDIDAS DE CONCILIACIÓN  
DE LA VIDA LABORAL Y VIDA FAMILIAR/PERSONAL  
APLICADAS EN LAS EMPRESAS EN REPÚBLICA DOMINICANA**

Solo uso interno:

<b>Fecha de envío:</b>	
<b>Fecha de retorno:</b>	

Cuestionario N.º:

**PRESENTACION**

Esta encuesta tiene por objetivo obtener informaciones desde la perspectiva del empleador sobre las diversas medidas aplicadas por las empresas dirigidas a favorecer la conciliación de la vida laboral y la vida familiar y personal de sus empleados, mujeres y hombres. Los resultados de la encuesta serán utilizados en una investigación en proceso de desarrollo en el marco de los requisitos para la titulación de Maestría en Responsabilidad Social Corporativa.

**Confidencialidad**

Las informaciones suministradas serán manejadas de forma confidencial, con apego a la normativa nacional al respecto. Su utilización será realizada de manera acumulada o agregada, sin identificar en ningún caso a empresas individuales.

**SOBRE SU PARTICIPACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN:**

- Para el desarrollo de este estudio necesitamos la participación y colaboración de personas responsables de la gestión humana en empresas que operan en el país a través del llenado del cuestionario que se presenta a continuación.
- Atendiendo al calendario previsto, dicho cuestionario debidamente llenado, deberá ser entregado antes del 18 de abril de 2014 por vía electrónica a la dirección indicada más abajo o, en su defecto, notificar oportunamente a la investigadora responsable la fecha de pasar a recogerlo por la empresa.
- La participación en el estudio es voluntaria y gratuita.

**PAUTAS GENERALES PARA EL LLENADO DEL CUESTIONARIO:**

- En la generalidad de las preguntas sólo tiene que marcar con una cruz (X) la opción seleccionada.
- El llenado del cuestionario podrá realizarse de forma digital o manual según su preferencia.
- Es importante tener en cuenta que las respuestas a las preguntas en el cuestionario no son correctas o incorrectas, o bien, ni buenas ni malas.
- El tiempo requerido para el llenado de este cuestionario se ha estimado entre 15 y 25 minutos.

❖ Para información suplementaria, por favor contactar a **Amarilis García R.**, investigadora responsable, al móvil 809.707-0751, o por correo electrónico: [amariliscgarcia5@gmail.com](mailto:amariliscgarcia5@gmail.com)

## 1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 Actividad principal de la empresa:

1.2 Año inicio operaciones:

<b>1.3 ¿Esta empresa forma parte de algún grupo empresarial o corporativo?</b> MARCAR <input type="checkbox"/> EN UNA OPCION		<b>1.4 ¿Esta empresa es.....?</b> (MARCAR <input type="checkbox"/> EN UNA OPCION)	
a) No	b) Si	a) Privada, de capital nacional (Total o mayoritario)	
EN CASO AFIRMATIVO, LAS RESPUESTAS A SUMINISTRAR <b>EN LO ADELANTE</b> DEBEN REFERIRSE SOLO A LA EMPRESA, NO AL GRUPO EMPRESARIAL		b) Privada, de capital extranjero (Total o mayoritario)	
		c) Privada mixta, con participación de capital nacional y extranjero	
		d) Pública	

### 1.5 Señale las siguientes informaciones de la empresa, referidas a las operaciones en el país en el 2013:

a) Número total de personas empleadas (asalariados y contratados)	
b) Porcentaje de mujeres en el total de personas empleadas	
c) Porcentaje de mujeres en el total de puestos ejecutivos y mandos medios	
d) Número personas que trabajan en la gestión de recursos humanos	
e) Cantidad de sucursales en operación en el país	
f) Número de provincias en las que tiene presencia directa	

<b>1.6 ¿La mayoría de las personas empleadas tienen horario regular o por turnos?</b> (MARCAR <input type="checkbox"/> EN UNA OPCION)	SI	NO	<b>1.7 ¿En la empresa funciona algún un tipo de organización de personas empleadas?</b> (MARCAR <input type="checkbox"/> EN UNA OPCION)	SI	NO
	a) Horario regular			a) Sindicato	
b) Horario por turno			b) Otro tipo de organización (cultural, deportiva, etc.)		

## 2. MEDIDAS DE CON CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y VIDA FAMILIAR/PERSONAL

**Definición.** A los fines de esta investigación, se entenderá por medidas de *conciliación de la vida laboral y vida familiar y personal* (CVLFP), también conocida como conciliación trabajo-familia, las iniciativas o prácticas voluntarias que adoptan las empresas dirigidas a **fortalecer** el entorno laboral favorable para que sus empleadas y empleados puedan cumplir de forma armoniosa o equilibrada con las responsabilidades laborales, familiares y personales, a la vez que propicia la igualdad entre mujeres y hombres.

**Naturaleza de las medidas:** OBLIGATORIAS: aquellas establecidas en la legislación nacional. VOLUNTARIAS: las medidas adicionales a lo establecido por Ley, sea de carácter formal (definida por escrito) o informal (existe en la práctica, aunque no está definido por escrito).

**Tipos de medidas:**

2.1 A) Señale cuáles de las siguientes medidas de conciliación trabajo-familia/personal aplica la empresa actualmente, sea de modo formal o informal. 2.1B) Indique cuántos empleados(as) tienen acceso a las mismas, según la escala siguiente: Una minoría – La mayoría – Todo el personal.

(MARCAR X EN UNA SOLA OPCION PARA 2.1 A y 2.1B)

MEDIDAS DE CONCILIACION DE LA VIDA LABORAL Y LA VIDA FAMILIAR/PERSONAL (CVLFP)	2.1) Se aplica?		2.1B (RESPUESTA AFIRMATIVA 2.1A) ¿Cuántos empleados tienen acceso?	
	NO	SI, se aplica de modo ...	Una minoría	La mayoría
		Formal	Informal	
<b>ORGANIZACION DEL TIEMPO DEL TRABAJO</b>				
1) Jornada a tiempo parcial (oferta laboral del acceso para personas de nuevo ingreso a un puesto de trabajo o permite a la persona trabajadora con jornada completa reducir su jornada por motivos personales con implicaciones de reducción salarial).				
2) Reducción temporal de la jornada sin reducción salarial (permite a empleados/as con jornada completa a trabajar a tiempo parcial por motivos de cambios en su situación familiar o personal).				
3) Horario laboral flexible.				
4) Posibilidad de optar por turnos flexibles (en el caso de trabajar por turnos, éstos se eligen de manera flexible y se toman en consideración las cargas familiares del trabajador).				
5) Media día libre a cambio de extender el horario el resto de la semana.				
6) Cambio de tiempo de almuerzo por inicio de jornada más tarde o término más temprano.				
7) Banco de horas de trabajo (establecimiento de cierta cantidad de horas mensuales o días anuales trabajadas suplementarias voluntarias para asuntos personales o familiares).				
8) Día de asuntos personales (días en el año de que dispone la persona empleada en los que se puede ausentar sin tener que justificarlo).				
9) Descanso compensatorio (tiempo libre que la persona empleada puede optar para compensar las horas extraordinarias realizadas en lugar de recibir su pago, o bien para sustituir el tiempo de un permiso remunerado que no ha podido disfrutar).				
10) Reuniones y formación interna en horarios que facilitan conciliar (actividades programadas en horarios no cercanos a las últimas horas de la jornada laboral o fuera de ésta).				
11) Establecer horarios para formación externa (facilidad horaria que permita a la persona trabajadora cumplir con sus compromisos de formación/educación fuera de la jornada laboral).				
12) Movilidad temporal o definitiva (traslado a otros puestos o lugares geográficos que se adaptan mejor a la situación personal/familiar).				
13) La jubilación gradual (permite a los empleados/as reducir gradualmente el número de horas o funciones que trabajan por un período definido de tiempo, previo a la jubilación).				
14) Trabajo en la casa (posibilidad de realizar parte de la jornada laboral en el hogar o fuera del lugar de trabajo por razones familiares/personales).				
15) Videoconferencia para reducir desplazamientos.				
<b>2. LICENCIAS Y PERMISOS POR RESPONSABILIDADES FAMILIARES</b>				
16) Licencia de maternidad superior al que establece la ley (12 semanas).				
17) Licencia de paternidad por nacimiento hijo/a superior al que establece la ley (2 días)				
18) Período de descanso remunerado para lactancia superior al que establece la ley (20 min, 3 veces al día).				
19) Posibilidad de unificar los descansos de lactancia.				
20) Permiso a la madre para la atención pediátrica superior a lo establecido por la ley (medio día al mes, durante el primer año del hijo/a).				
21) Permiso al padre para la atención pediátrica durante el primer año del hijo/a por el período definido por la empresa.				
22) Licencia por matrimonio superior al período que establece la ley (5 días).				

MEDIDAS DE CONCILIACION DE LA VIDA LABORAL Y LA VIDA FAMILIAR/PERSONAL (CVLFP)	2.1) Se aplica?		2.1B (RESPUESTA AFIRMATIVA)	
	NO	SI, se aplica de modo ...	2.1A) ¿Cuentan los empleados con acceso a ...	2.1B) ¿Cuentan los empleados con acceso a ...
	Formal	Informal	Una minoría	La mayoría
<b>ORGANIZACION DEL TIEMPO DEL TRABAJO</b>				
23) Licencia por la muerte de algún miembro de la familia superior al período que establece la ley (3 días).				
24) Calendario de vacaciones flexible (posibilidad de distribuir el período de vacaciones adaptadas a necesidades familiares o personales).				
25) Período de vacaciones superior al que establece la ley.				
26) Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar o personal.				
27) Sustitución del personal que está de licencia o de vacaciones.				
28) Mantener las ventajas laborales al reingreso después de un permiso de largo tiempo.				
<b>1. SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE LAS PERSONAS DEPENDIENTES Y DE APOYO A LAS NECESIDADES FAMILIARES</b>				
29) Guardería para hijo/a de empleados (propio o subvencionado).				
30) Convenio o acuerdo con guarderías, colegios, centros, etc. para la reserva de plazas y matriculación.				
31) Ayuda económica por el nacimiento de hijos/as.				
32) Ayuda económica para hijos/as con discapacidad.				
33) Información sobre recursos de interés familiar (la empresa facilita al personal información sobre guarderías, centros educativos y centros o residencias de mayores para el cuidado de personas mayores, con discapacidad, etc.).				
34) Programa de tareas laborables para hijos/as de empleados/as en las vacaciones escolares.				
35) Campamento de verano organizado para hijos/as de empleados/as.				
36) Programa de becas de educación y capacitación para el personal e hijos/as				
37) Asesoramiento personal en desarrollo profesional.				
38) Asesoramiento personal en temas legales, financieros, fiscal.				
39) Formación sobre temas familiares.				
40) Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia.				
41) Formación en gestión del tiempo y estrés				
<b>4. BENEFICIOS SOCIALES</b>				
42) Seguro médico del empleado/a y su familia con cobertura superior a la establecida por ley.				
43) Plan odontológico.				
44) Seguro de vida con cobertura superior a la establecida por ley.				
45) Seguro de accidente de trabajo con cobertura superior a la establecida por ley.				
46) Plan de pensión/jubilación con cobertura superior a la establecida por ley.				
<b>5. OTRAS</b>				
47) Apoyo en caso de traslado a otra ciudad por motivo laboral				
48) Transporte del trabajador/a desde puntos de acercamiento.				
49) Facilidades de estacionamiento para empleado/as.				
50) Ticket o servicio de restaurante/cafetería subvencionado				
51) Habilitación área de comedor o cafetería en el lugar de trabajo.				
52) Actividades recreativas y culturales para empleados/as y su familia.				
53) Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre.				
54) Facilidades para la adquisición de vivienda.				
55) Facilidades para la adquisición de vehículo.				
56) Club recreativo, cultural y de deportes, propiedad de la empresa.				
57) Pago membresía a clubes recreativos, culturales y deportivos.				
58) Ayuda económica para actividades deportivas o centro de deportes, gimnasio.				

MEDIDAS DE CONCILIACION DE LA VIDA LABORAL Y LA VIDA FAMILIAR/PERSONAL (CVLFP)	2.1) Se aplica?		2.1B (RESPUESTA AFIRMATIVA)	
	NO	SI, se aplica de modo ...	2.1A) ¿Cuentan los empleados con acceso a ...	2.1B) ¿Cuentan los empleados con acceso a ...
	Formal	Informal	Una minoría	La mayoría
<b>ORGANIZACION DEL TIEMPO DEL TRABAJO</b>				
23) Licencia por la muerte de algún miembro de la familia superior al período que establece la ley (3 días).				
24) Calendario de vacaciones flexible (posibilidad de distribuir el período de vacaciones adaptadas a necesidades familiares o personales).				
25) Período de vacaciones superior al que establece la ley.				
26) Dejar el lugar de trabajo por una emergencia familiar o personal.				
27) Sustitución del personal que está de licencia o de vacaciones.				
28) Mantener las ventajas laborales al reingreso después de un permiso de largo tiempo.				
<b>1. SERVICIOS PARA EL CUIDADO DE LAS PERSONAS DEPENDIENTES Y DE APOYO A LAS NECESIDADES FAMILIARES</b>				
29) Guardería para hijo/a de empleados (propio o subvencionado).				
30) Convenio o acuerdo con guarderías, colegios, centros, etc. para la reserva de plazas y matriculación.				
31) Ayuda económica por el nacimiento de hijos/as.				
32) Ayuda económica para hijos/as con discapacidad.				
33) Información sobre recursos de interés familiar (la empresa facilita al personal información sobre guarderías, centros educativos y centros o residencias de mayores para el cuidado de personas mayores, con discapacidad, etc.).				
34) Programa de tareas laborables para hijos/as de empleados/as en las vacaciones escolares.				
35) Campamento de verano organizado para hijos/as de empleados/as.				
36) Programa de becas de educación y capacitación para el personal e hijos/as				
37) Asesoramiento personal en desarrollo profesional.				
38) Asesoramiento personal en temas legales, financieros, fiscal.				
39) Formación sobre temas familiares.				
40) Formación sobre cómo conciliar trabajo y familia.				
41) Formación en gestión del tiempo y estrés				
<b>4. BENEFICIOS SOCIALES</b>				
42) Seguro médico del empleado/a y su familia con cobertura superior a la establecida por ley.				
43) Plan odontológico.				
44) Seguro de vida con cobertura superior a la establecida por ley.				
45) Seguro de accidente de trabajo con cobertura superior a la establecida por ley.				
46) Plan de pensión/jubilación con cobertura superior a la establecida por ley.				
<b>5. OTRAS</b>				
47) Apoyo en caso de traslado a otra ciudad por motivo laboral				
48) Transporte del trabajador/a desde puntos de acercamiento.				
49) Facilidades de estacionamiento para empleado/as.				
50) Ticket o servicio de restaurante/cafetería subvencionado				
51) Habilitación área de comedor o cafetería en el lugar de trabajo.				
52) Actividades recreativas y culturales para empleados/as y su familia.				
53) Servicio para recolocar a trabajadores que dejan la empresa por reestructuración o cierre.				
54) Facilidades para la adquisición de vivienda.				
55) Facilidades para la adquisición de vehículo.				
56) Club recreativo, cultural y de deportes, propiedad de la empresa.				
57) Pago membresía a clubes recreativos, culturales y deportivos.				
58) Ayuda económica para actividades deportivas o centro de deportes, gimnasio.				

2.1 C) SI LO ESTIMA PERTINENTE, ADICIONAR OTRAS MEDIDAS CVLFP APLICADAS Y QUE NO APARECEN ESPECIFICADAS EN LA TABLA ANTERIOR, sin importar a la clasificación que corresponda (puede adicionar el nº de filas que requiera)

MEDIDAS CVLFP ADICIONALES	2.1 a) Si, se aplica de modo		2.1B) Cuántos empleados tienen acceso?		T
	Formal	Informal	Una minoría	La mayoría	
a)					
b)					
c)					
d)					
e)					
f)					
g)					
h)					
i)					
j)					

2.2 Indique la valoración que exprese su grado de acuerdo o desacuerdo en relación con las siguientes afirmaciones. Para ello, utilice esta escala: **1** Totalmente en desacuerdo **2** Bastante en desacuerdo **3** Ni de acuerdo, ni en desacuerdo **4** Bastante de acuerdo **5** Totalmente de acuerdo

(MARCAR X EN UNA OPCION)

	1	2	3	4
1) Mi organización es comprometida con la filosofía de la responsabilidad social empresarial (RSE).				
2) Todos los directivos de mi organización están sensibilizados respecto a las necesidades de conciliación trabajo/familia.				
3) La aplicación de medidas de CVLFP en mi organización es un tema de interés corporativo.				
4) La alta dirección está muy implicada en la puesta en marcha de las prácticas de conciliación trabajo-familia.				
5) Los directivos en mi empresa son ejemplo a seguir por el personal en cuanto a la utilización de las medidas de CVLFP.				
6) La CVLFP constituyen un objetivo estratégico de la empresa.				
7) La legislación nacional recoge todos los aspectos necesarios para fomentar la conciliación CVLFP.				
8) La empresa utiliza mecanismos de comunicación externa para divulgar las medidas voluntarias de CVLFP adoptadas.				
9) Existen en mi organización mecanismos que aseguran el cumplimiento de las medidas de CVLFP adoptadas.				
10) La sociedad dominicana da mucha importancia a la CVLFP.				
11) La empresa asigna presupuesto específico para la aplicación de medidas de CVLFP.				
12) La empresa desarrolla estrategias para evaluar y conocer el grado de satisfacción del personal con las medidas CVLFP aplicadas.				
13) Las leyes y normativas favorables a la CVLFP se cumplen estrictamente en la empresa.				
14) En mi empresa se aplican mecanismos de detección de necesidades del personal de medidas favorables a la CVLFP.				
15) La empresa da a conocer formalmente a todo el personal las iniciativas favorables a CVLFP adoptadas.				
16) En mi empresa, la responsabilidad de aplicar los mecanismos que aseguren el cumplimiento de las políticas y medidas de CVLFP adoptadas recae en la Gerencia de Gestión Humana.				
17) Las medidas favorables a la CVLFP las aplican las empresas sólo cuando son obligadas por ley.				



	1	2	3	4
18) Las empresas tienen un gran nivel de información y conocimiento sobre todo lo relativo a las mejores prácticas de CVLFP.				
19) Los costos económicos que suponen las prácticas conciliadoras no son valoradas como un problema en mi organización.				
20) Existen en el país varias instituciones responsables de vigilar el cumplimiento de las medidas favorables de la CVLFP establecidas por ley.				
21) En mi empresa, los directivos tienen la responsabilidad formal de garantizar el acceso del personal a su cargo a las medidas de CVLFP adoptadas.				
22) Las políticas públicas vigentes en el país de fomento de la CVLFP son insuficientes.				
23) La CVLFP es un valor esencial para nuestra empresa.				
24) La implantación de medidas de CVLFP es una obligación moral de las empresas.				
25) La sociedad espera que las empresas favorezcan la CVLFP.				
26) Mi organización hace todo lo que puede por la CVLFP.				
27) La empresa facilitaría la CVLFP de sus empleados, aunque no le fuese requerido por ley.				
28) Muchas empresas exitosas, nacionales e internacionales están aplicando medidas de CVLFP.				
29) La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres está integrada en la cultura de mi organización.				
30) En el país, los medios de comunicación tratan con profundidad la importancia de la CVLFP.				
31) Las empresas tienen la percepción de que la conciliación trabajo-familia es necesaria para su supervivencia.				
32) La mayoría de mis competidores han adoptado medidas de CVLFP.				
33) En mi organización se espera que los empleados/as se lleven trabajo a la casa.				
34) Rechazar una promoción o un traslado por razones familiares podría afectar la trayectoria profesional o de carrera de un empleado/a.				
35) Mi empresa dispone de una política de sustitución de empleados/as que se acogen a permisos y licencias.				
36) Las dificultades de la CVLFP deben resolverse de manera personal o en la familia.				
37) Las personas que trabajan con flexibilidad laboral tienen las mismas probabilidades de ser promovidas como aquellas que no lo hacen.				
38) Los mandos y directivos/as de mi organización propician una cultura de respeto y cumplimiento de los horarios establecidos.				
39) Los hombres no se acogen tanto a las medidas de CVLFP como las mujeres porque temen que ello sea mal visto en la empresa.				
40) Poner en marcha medidas de CVLFP supone hacer grandes esfuerzos tanto de planificación como de gestión.				
41) Los mandos y directivos/as animan a sus colaboradores a irse a casa para facilitar el equilibrio entre vida personal y laboral.				
42) El conflicto trabajo/familia no es un problema que preocupe mucho a nuestros/as empleados/as.				
43) La disposición o motivación de la alta dirección de mi empresa hacia el tema es baja.				
44) En mi organización está mal visto que alguien se quede después del horario establecido salvo situaciones excepcionales.				
45) Nuestra empresa está más orientada a resultados, que a personas.				
46) No es fácil tratar de acomodar a los empleados con diferentes esquemas de jornada laboral				
47) En mi organización se tiene en cuenta la situación particular/familiar del personal.				
48) La aplicación de las medidas de CVLFP involucra altos costos económicos y organizativos.				
49) Se juzga como menos comprometido con la empresa a quien se acoge a un permiso o reducción de jornada laboral por razones familiares.				

**2.3 De la siguiente lista de beneficios asociados a la aplicación de medidas de CVLFP, señale su valoración referida a cuán importante fueron los resultados de la gestión de su empresa en el pasado año 2013. Para ello utilice la siguiente escala: 1 Nada importante 2 Poco importante 3 Bastante importante 4 Importante 5 Muy importante (MARCAR X EN UNA OPCION)**

	1	2	3	4	5
1. Mejora del clima laboral.					
2. Contribuye a la retención de personas de talento.					
3. Contribuye a la atracción de personas de talento.					
4. Aumento en los niveles de compromiso y sentido de pertenencia del personal.					
5. Contribución al Incremento la productividad de las personas empleadas.					
6. Reducción del índice de ausentismo.					
7. Reducción del índice de tardanza.					
8. Mejora en la calidad de vida de los empleados/as.					
9. Reducción del nivel de estrés del personal.					
10. Contribuye a transmitir una imagen de la empresa moderna y positiva, tanto interna como externamente.					
11. Evidencia mayor grado de responsabilidad social corporativa interna de la empresa.					
12. Contribuye a la reducción de costos como consecuencia del aumento de la productividad del personal.					
13. Aumenta la motivación y satisfacción de las personas empleadas.					
14. Facilita la igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional del personal.					
15. Mejora el desempeño de la organización.					

### 3. INFORMACIONES GENERALES DE LA PERSONA INFORMANTE

#### 3.1 Identifique la denominación de....

a) La unidad organizacional de gestión humana de la empresa:	
b) Su puesto actual:	Vicepresidente Gestión Humana
c) El puesto superior inmediato:	Presidente Ejecutivo

#### 3.2 Indique las siguientes informaciones personales (MARCAR X UNA OPCION EN CADA CASO)

1.Sexo		2.Edad		3.Tiempo que labora en ...	... la empresa	... el puesto actual
a) Hombre		a) Menor de 30 años		Menos 1 año		
b) Mujer		b) Entre 30 -45 años		De 1-5 años		
		c) Más de 45 años		De 5-10 años		
				Más de 10 años		
4.Nivel de estudios alcanzado		5.Estado civil		6. Nº de hijos menores de 15 años en el hogar		
a) Postgrado (doctorado, maestría)		a) Soltero/a		a) Ninguno	b) Uno	c) Dos o más
b) Licenciatura		b) Casado/a – Unido/a				X
c) Diplomado		c) Separado/a – Viudo/a		<b>7. ¿En su hogar tiene personas mayores bajo su cargo?</b>		
d) Ninguno de los anteriores				(Padre, madre, otros dependientes).	a) SI	b) NO

**Muchas gracias por su colaboración.**

**Apéndice C**  
**Guion de entrevista aplicado a representantes de instituciones públicas, organización empresarial, sindical y profesional.**

TEMAS	PREGUNTAS	
<b>Información general de la organización y el informante</b>	Tipo de organización en la que trabaja	
	Tiempo en la organización, puesto desempeña y tiempo en la posición vigente	
	Nivel educación	
	Rango de edad se ubica informante:	
	Menor de 30 años	
	Entre 31-45 años	
	Mayor de 45 años	
	Estado civil, cantidad y edades de hijos y personas envejecientes	
<b>Tema 1. Conocimientos e importancia CVLFP</b>	1. ¿Considera que en el país hay conocimiento sobre el tema?, y en su sector, está familiarizado?	
	2. En términos generales, ¿consideras que en el país el tema reviste importancia, es tema de discusión en los medios de comunicación, en las agendas, del gobierno, del sector empresarial, de los sindicatos, de organizaciones, como ADOARH?. Complementaria: ¿Consideras que en el mediano o largo plazo, será un tema de relevancia en el país?	
	3. En su empresa, es tema de importancia?	
<b>Tema 2. Experiencia propia</b>	4. En términos generales, ¿consideras que el conflicto trabajo/familia es un problema que preocupe mucho a los/as empleados/as en el país, y en su empresa?	
	5. ¿En algún momento has sentido que tienes que hacer malabares para cumplir con tus obligaciones familiares y responsabilidades del trabajo? En caso afirmativo, ¿cómo ha logrado solucionarlo? En caso de que responda que no seguir indagando con otras preguntas.	
	6. En términos generales, ¿considera que en las empresas del país las condiciones para acceder a puestos directivos son las mismas tanto para hombres como para las mujeres? Por qué?	
	7. ¿Consideras que si hubiera mejores condiciones para conciliar su vida laboral y personal en otra empresa, en términos generales los empleados/as ¿se cambiarían de empresa? Cambiarías tu?	
<b>Tema 3 Responsabilidad del Estado y de las organizaciones</b>	3. ¿Considera que la legislación nacional vigente (Código Laboral y Ley de Seguridad Social) recoge o aborda todos los aspectos necesarios para fomentar la CVLFP? Complementaria: Facilita o limita las estrategias y medidas de conciliación en las empresas?	
	4. De acuerdo a su consideración u opinión, ¿Cuáles políticas o iniciativas públicas debían ser impulsadas por el Estado para apoyar la CVLFP?	
	5. En términos generales, podría decimos su percepción en tomo a la aplicación de iniciativas para propiciar la CVLFP impulsadas por el sector privado, empresarial y sindical?	
	6. De acuerdo a su consideración u opinión, ¿Qué iniciativas han desarrollado o desarrollan en la actualidad, organizaciones como ADOARH?, por ejemplo.	
	7. ¿Consideras que en términos generales, las empresas dominicanas tienen políticas internas y medidas que propician la CVLFP por encima de lo que establecen las leyes dominicanas?	
	8. ¿Consideras que existe alguna barrera u obstáculo para implementar este tipo de políticas y medidas en nuestras empresas?	
	9. Consideras que las empresas se animarían a adoptar programas de CVLF si otras lo están haciendo?	
	10. ¿Cuáles iniciativas según su consideración debían ser impulsadas por esas organizaciones para impulsar la promoción de políticas y prácticas de CVLFP?	
<b>Tema 4. Medidas aplicadas la organización</b>	11. Qué iniciativas ha desarrollado o desarrolla en la actualidad su organización para apoyar la CVLFP de sus empleados?	
	12. Podrías mencionar algunas iniciativas (tres) de conciliación trabajo-familia/personal que actualmente aplica la empresa, sea de modo formal o informal. ¿Aplica para todos, o solo un	
	11. Podrías señalar sólo una de las medidas que consideres de acuerdo a su percepción es las más utilizada, aunque su empresa no la tenga. ¿Por qué?	
	13. ¿Qué iniciativa considera usted pueden brindar las empresas para favorecer el equilibrio entre vida personal y vida laboral de sus empleados?	

## Apéndice D

### Guión de entrevista aplicado a empleados en bancos

TEMAS	PREGUNTAS
<b>Información general de la organización y el informante</b>	Tipo de organización en la que trabaja
	Tiempo en la organización, puesto desempeña y tiempo en la posición vigente
	Nivel educación
	Rango de edad se ubica informante:
	Menor de 30 años
	Entre 31-45 años
	Mayor de 45 años
Estado civil, cantidad y edades de hijos y personas envejecientes	
<b>Tema 1. Conocimientos e importancia CVLFP</b>	1. ¿Considera que en el país hay conocimiento sobre el tema?, y en su sector, está familiarizado?
	2. En términos generales, ¿consideras que en el país el tema reviste importancia, es tema de discusión en los medios de comunicación, en las agendas, del gobierno, del sector empresarial, de los sindicatos, de organizaciones, como ADOARH?. Complementaria: ¿Consideras que en el mediano o largo plazo, será un tema de relevancia en el país?
	3. En su empresa, es tema de importancia?
<b>Tema 2. Experiencia propia</b>	4. En términos generales, ¿consideras que el conflicto trabajo/familia es un problema que preocupe mucho a los/as empleados/as en el país, y en su empresa?
	5. ¿En algún momento has sentido que tienes que hacer malabares para cumplir con tus obligaciones familiares y responsabilidades del trabajo? En caso afirmativo, ¿cómo ha logrado solucionarlo? En caso de que responda que no seguir indagando con otras preguntas.
	6. En términos generales, ¿considera que en las empresas del país las condiciones para acceder a puestos directivos son las mismas tanto para hombres como para las mujeres? Por qué?
	7. ¿Consideras que si hubiera mejores condiciones para conciliar su vida laboral y personal en otra empresa, en términos generales los empleados/as ¿se cambiarían de empresa? Cambiarías tu?
<b>Tema 3 Responsabilidad del Estado y de las organizaciones</b>	3. ¿Considera que la legislación nacional vigente (Código Laboral y Ley de Seguridad Social) recoge o aborda todos los aspectos necesarios para fomentar la CVLFP? Complementaria: Facilita o limita las estrategias y medidas de conciliación en las empresas?
	4. De acuerdo a su consideración u opinión, ¿Cuáles políticas o iniciativas públicas debían ser impulsadas por el Estado para apoyar la CVLFP?
	5. En términos generales, podría decimos su percepción en torno a la aplicación de iniciativas para propiciar la CVLFP impulsadas por el sector privado, empresarial y sindical?
	6. De acuerdo a su consideración u opinión, ¿Qué iniciativas han desarrollado o desarrollan en la actualidad, organizaciones como ADOARH?, por ejemplo.
	7. ¿Consideras que en términos generales, las empresas dominicanas tienen políticas internas y medidas que propician la CVLFP por encima de lo que establecen las leyes dominicanas?
	8. ¿Consideras que existe alguna barrera u obstáculo para implementar este tipo de políticas y medidas en nuestras empresas?
	9. Consideras que las empresas se animarían a adoptar programas de CVLFP si otras lo están haciendo?
10. ¿Cuáles iniciativas según su consideración debían ser impulsadas por esas organizaciones para impulsar la promoción de políticas y prácticas de CVLFP?	
<b>Tema 4. Medidas aplicadas la organización</b>	11. ¿Qué iniciativas ha desarrollado o desarrolla en la actualidad su organización para apoyar la CVLFP de sus empleados?
	12. Podrías mencionar algunas iniciativas (tres) de conciliación trabajo-familia/personal que actualmente aplica la empresa, sea de modo formal o informal. ¿Aplica para todos, o solo un
	11. Podrías señalar sólo una de las medidas que consideres de acuerdo a su percepción es la más utilizada, aunque su empresa no la tenga. ¿Por qué?
	13. ¿Qué iniciativa considera usted pueden brindar las empresas para favorecer el equilibrio entre vida personal y vida laboral de sus empleados?