

Informe de Resultados sobre Conciliación en Empresas de Euskadi

Deusto Business School, Dpto. Management

Leire.gartzia@deusto.es

28 de Octubre, 2025

Vitoria



Objetivos del Estudio

- - Identificar medidas de conciliación en las empresas de la CAE
- - Analizar la cultura de conciliación organizacional
- - Conocer la experiencia subjetiva de las personas trabajadoras
- - Explorar percepciones, actitudes y resistencias del tejido empresarial
- - Generar conocimiento aplicado para orientar políticas públicas

Metodología

- - Enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo
- - Cualitativo: entrevistas semiestructuradas en múltiples sectores; cuantificación y análisis de discursos

Muestra (cuantitativo)

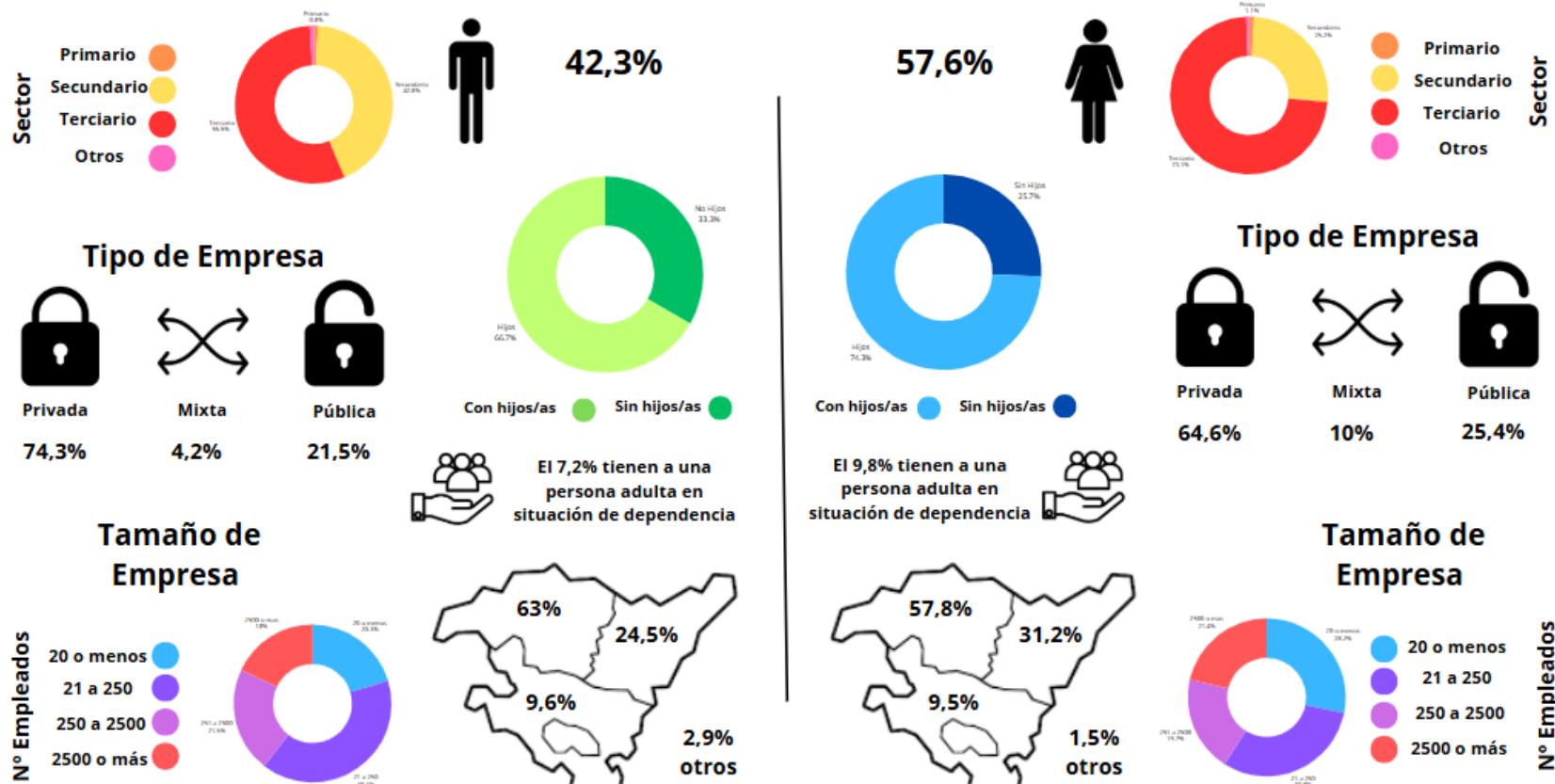
Tabla 1. Sectores de actividad representados en muestra cualitativa

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

Metodología

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

Muestra (cuantitativo)



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

Bloques/Ejes de análisis

1. Medidas de conciliación

(ej. Teletrabajo, horario flexible, permisos,...)

2. Cultura de conciliación

(creencias compartidas organización; Ej: “*En mi empresa se espera que las personas trabajadoras continúen con su trabajo fuera del horario laboral (por las noches o fines de semana)*”.

3. Experiencia de conciliación

(ej., *satisfacción con la conciliación*: “*Estoy satisfecho/a con el modo en el que divido el tiempo entre el trabajo y la vida personal o familiar*”)

Muestra: Herramienta interactiva

Encuesta sobre la conciliación en las empresas del País Vasco

Esta herramienta complementa el informe elaborado por la Universidad de Deusto – Deusto Business School, para la Dirección de Infancia, Adolescencia y Familias del Gobierno Vasco. Su objetivo es facilitar el acceso a los datos tanto a la ciudadanía como a responsables institucionales y organizaciones, promoviendo una comprensión más profunda y práctica de la realidad de la conciliación en el ámbito laboral vasco.

Pulsa en el botón "Gráfico Interactivo" si te apetece explorar cualquier resultado por tu cuenta.

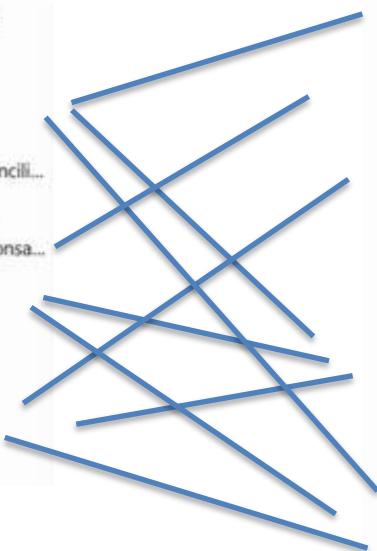


Gráfico interactivo →

Permite **visualizar los datos de forma interactiva** (medidas más implantadas por sector, tipo de empresa, tamaño, etc.)

Muestra: Herramienta interactiva

- Variable de desagregación**
- Características de empresa
 - Sector de actividad
 - Tipo de empresa
 - Territorio
 - Tamaño
 - Resistencias a la cultura de conciliación
 - Características del puesto
 - Nivel de presencialidad (1-5)
 - Liderazgo familiarmente responsable
 - Nivel de responsabilidad
 - Características individuales
 - Tipo de jornada
 - Edad
 - Sexo
 - Nivel de estudios
 - N° de hijo(a/s)



Variable a analizar

- Características de empresa
 - Calendario de vacaciones flexible
 - Horario de trabajo flexible
 - Semana comprimida
 - Teletrabajo
 - Trabajo a tiempo parcial
 - Trabajo compartido
 - Guardería en el centro de trabajo
 - Permiso con sueldo (>2 días)
 - Permiso de maternidad ampliado
 - Permiso de paternidad ampliado
 - Permiso por emergencia familiar
 - Subsidio cuidado niños/dependientes
 - Asesoramiento profesional/personal
 - Acceso a info sobre prestaciones
 - Info guarderías/escuelas
 - Programa de bienestar
 - Seminarios/talleres conciliación
- Resistencias a la cultura de conciliación
 - Liderazgo familiarmente responsable
- Experiencia de conciliación
 - Horas con hijo(a/s) yo
 - Horas con hijo(a/s) mi pareja
 - Cenar con hijo(a/s) (1-5)
 - Jugar con hijo(a/s) (1-5)
 - Leer con hijo(a/s) (1-5)
 - Satisfacción con conciliación (1-7)
 - Compromiso laboral (1-7)
 - Energía en el trabajo (1-7)
 - Satisfacción con mi vida (1-7)

Medidas de conciliación

Cultura de conciliación

Experiencia de conciliación

Muestra: Herramienta interactiva

CONTACTO

MI CARPETA

euskadi.eus

The screenshot shows a web interface with a top navigation bar. On the left is the logo for 'kontzilia' with 'Mone' underneath. To the right are links for 'CONTACTO', 'MI CARPETA', and the 'euskadi.eus' logo. Below this is a horizontal menu bar with three items: 'Información General', 'Conciliación empresas', and 'Conciliación personas trabajadoras'. The 'Conciliación empresas' item is highlighted with a yellow oval. Below the menu is a video player window. The video thumbnail features the 'kontzilia' logo and the text 'conciliación de vida personal, familiar y laboral'. The video player includes standard controls like play, volume, and share, along with the URL 'www.euskadi.eus/kontzilia' and the text 'Euskadi, bien común'. At the bottom of the video player is the 'EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO' logo.

Kontzilia es un espacio web que Gobierno Vasco pone a disposición de empresas y personas trabajadoras para informar y reflexionar sobre temas relacionados con la conciliación corresponsable de la vida personal, familiar y laboral...

Está estructurada en 3 secciones diferentes:

- En la sección **información general** podrá encontrar información general sobre conciliación (normativa, documentación, estudios...).
- En la sección **empresas** encontrarán recursos (herramientas, buenas prácticas...) dirigidos a que las empresas puedan mejorar su apuesta por la conciliación.
- En la sección **personas trabajadoras** encontrará información sobre cómo acogerse a medidas de conciliación, ayudas, etc.

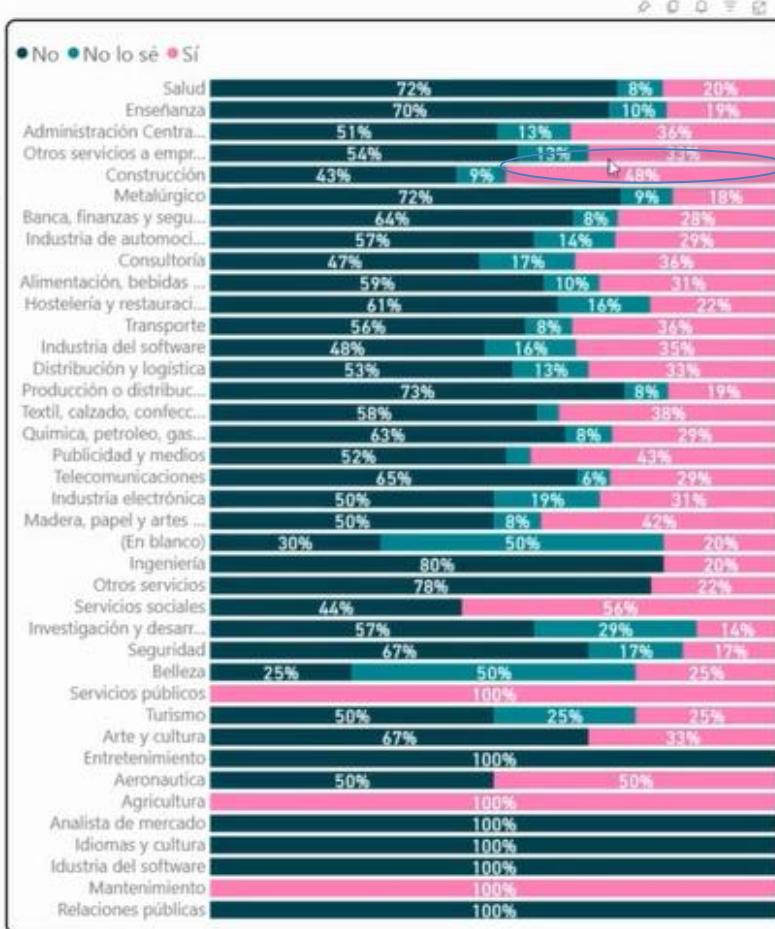
Muestra: Herramienta interactiva



Análisis de la variable **Semana comprimida** en función de la variable **Sector de actividad**

Variable de desagregación

- Características de empresa
 - Sector de actividad
 - Tipo de empresa
 - Territorio
 - Tamaño
 - Resistencias a la cultura de conciliación
- Características del puesto
 - Nivel de presencialidad (1-5)
 - Liderazgo familiarmente responsable
 - Nivel de responsabilidad
- Características individuales
 - Tipo de jornada
 - Edad
 - Sexo
 - Nivel de estudios
 - Nº de hijo(a/s)



Variable a analizar

- Características de empresa
 - Calendario de vacaciones flexible
 - Horario de trabajo flexible
 - Semana comprimida
 - Teletrabajo
 - Trabajo a tiempo parcial
 - Trabajo compartido
 - Guardería en el centro de trabajo
 - Permiso con sueldo (> 2 días)
 - Permiso de maternidad ampliado
 - Permiso de paternidad ampliado
 - Permiso por emergencia familiar
 - Subsidio cuidado niños/dependientes
 - Asesoramiento profesional/personal
 - Acceso a info sobre prestaciones
 - Info guarderías/escuelas
 - Programa de bienestar
 - Seminarios/talleres conciliación
 - Resistencias a la cultura de conciliación
 - Liderazgo familiarmente responsable
- Experiencia de conciliación
 - Horas con hijo(a/s) yo
 - Horas con hijo(a/s) mi pareja
 - Cenar con hijo(a/s) (1-5)
 - Jugar con hijo(a/s) (1-5)
 - Leer con hijo(a/s) (1-5)
 - Satisfacción con conciliación (1-7)
 - Compromiso laboral (1-7)
 - Energía en el trabajo (1-7)
 - Satisfacción con mi vida (1-7)

Análisis

Muestra: Herramienta interactiva



Pulsa AQUÍ para un análisis detallado

Tiempo y Distribución

0

Lugar

- Alava
- Bizkaia
- Gipuzkoa

Sector General

- Primario
- Secundario
- Terciario

Frecuencia en la que piensas que te gustaría cambiar de trabajo

Estudios

- Master

Ámbito Geográfico

- Privada

Restablecer filtros

Tamaño organización

- 0-20
- 51-100
- 251-500

Pulsa AQUÍ para un análisis detallado de la muestra

Haga clic aquí para seguir este enlace

1.129

Horas reales

3,67

Disfruto con mi trabajo

5,02

Flexibilidad Laboral

Necesidad de estar físicamente en tu puesto de trabajo

Necesidad de realizar tu trabajo en un horario concreto

Resistencia a la cultura de conciliación

Calendario flexible

Teletrabajo

Horario de trabajo flexible

Trabajo a tiempo parcial

No lo sé Si

No lo sé Si

No lo sé Si

Bloques/Ejes de análisis

1. Medidas de conciliación

- Tipología: Qué es y cómo se vive la conciliación?
- Medidas Disponibles vs. Medidas Necesitadas

2. Cultura de conciliación

- Cultura organizacional
- Presencialidad y Flexibilidad Horaria

3. Experiencia de conciliación

- Vivencia subjetiva y satisfacción
- Situación personal / familiar

Bloques/Ejes de análisis

1. Medidas de conciliación

- Tipología: Qué es y cómo se vive la conciliación?
- Medidas Disponibles vs. Medidas Necesitadas

2. Cultura de conciliación

- Cultura organizacional
- Presencialidad y Flexibilidad Horaria

3. Experiencia de conciliación

- Vivencia subjetiva y satisfacción
- Situación personal / familiar

Bloques/Ejes de análisis

1. Medidas de conciliación

- Tipología: Qué es y cómo se vive la conciliación?
- Medidas Disponibles y Necesitadas

2. Cultura de conciliación

- Cultura organizacional
- Presencialidad y Flexibilidad Horaria

3. Experiencia de conciliación

- Vivencia subjetiva y satisfacción
- Situación personal / familiar

¿Qué es la conciliación?



“

Conciliación como equilibrio entre vida laboral y personal

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

Entrevistado/a 3

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

Conciliación más allá de la familia: inclusión de intereses personales

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

Entrevistado/a 8

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

Flexibilidad como pilar de la conciliación

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

Entrevistado/a 6

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

“

Conciliación como un derecho

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

Entrevistado/a 1

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

Evolución del concepto hacia un enfoque inclusivo

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

Entrevistado/a 2

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

Resultados: Visión de la *persona* (necesidad integral + derecho)

Resultados:

Visión de la *empresa* (coste + oportunidad)



“

Conciliación percibida como un coste

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

Entrevistado/a 14

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

Conciliación vista como una oportunidad en empresas avanzadas

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

Entrevistado/a 3

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

Impacto en sectores presenciales y no presenciales

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

Entrevistado/a 11

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

“

Conciliación como mejora de la productividad

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

Entrevistado/a 2

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

Evolución cultural hacia la conciliación

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

Entrevistado/a 12

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

Bloques/Ejes de análisis

1. Medidas de conciliación

- Tipología: Qué es y cómo se vive la conciliación?
- Medidas Disponibles y Necesitadas

2. Cultura de conciliación

- Cultura organizacional
- Presencialidad y Flexibilidad Horaria

3. Experiencia de conciliación

- Vivencia subjetiva y satisfacción
- Situación personal / familiar

Resultados: Medidas *disponibles*

- **Más disponibles (>50%; “sobre papel”):**
- Permiso para abandonar el trabajo (79,7%)
- Teletrabajo (62,9%)
- Horario laboral flexible (60,6%)
- Calendario de vacaciones flexible (51,7%)

Resultados: Medidas *disponibles*

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

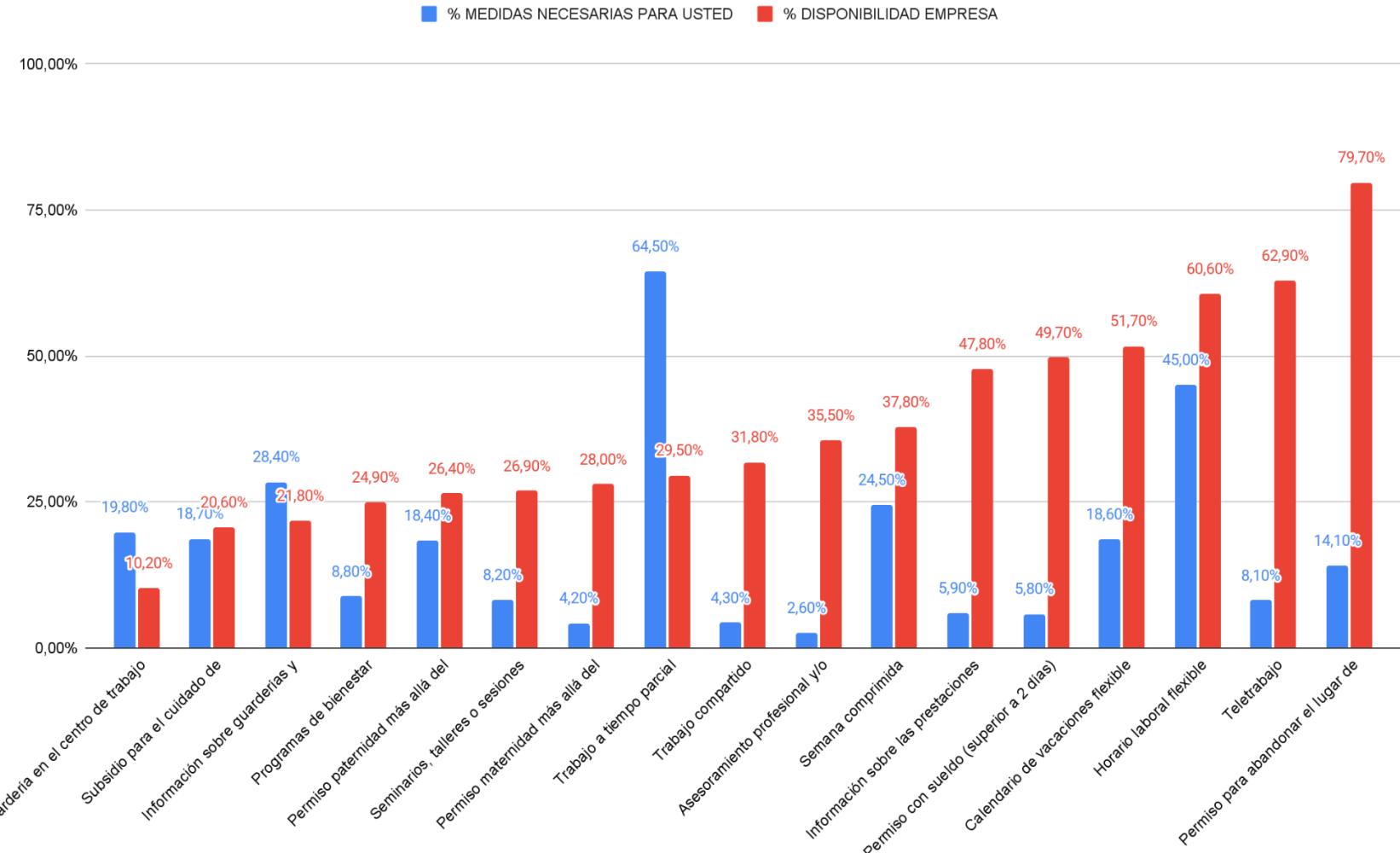
Resultados: Medidas *necesarias*

- **Más necesarias: TIEMPO, FLEXIBILIDAD E INFORMACIÓN**
- Trabajo a tiempo parcial (64.5%)
- *Horario laboral flexible* (45%)
- Información (servicios familiares: guarderías, residencias...) (28.4%)
- Semana comprimida (24.5%)

Resultados: Medidas *necesarias*

- **Más necesarias: TIEMPO, FLEXIBILIDAD E INFORMACIÓN**
 - Trabajo a tiempo parcial (64.5%)
 - *Horario laboral flexible* (45%)
 - Información (servicios familiares: guarderías, residencias...) (28.4%)
 - Semana comprimida (24.5%)
-
- **Menos necesarias (<5%):**
 - Asesoramiento profesional (“servicios que garanticen aplicación políticas”) (2.6%)
 - Trabajo compartido (4.3%)
 - Permiso de maternidad “extra” (4,2%; vs. 18,4% permiso paternidad extra)

Resultados: Medidas *necesarias*



Resultados: Desajustes

Necesarias, poco disponibles

Trabajo a tiempo parcial (64.5%) – **29,5% ofrece**

Información (servicios familiares: guarderías, residencias...) (28.4%) – **21,8% ofrece**

Guarderías en/cerca centro de trabajo (19,8%) –
10,2% ofrecen

Disponibles, poco necesarias

- Calendario vacaciones flexible (18%) – **51.7% ofrece**
- Permiso abandonar puesto (14.10%) – **79.7% ofrece**
- Permisos maternidad** (4.2%) – **28%**

**Permisos paternidad (18,4%) – 26,4% (menos disponible, más necesario)

- Teletrabajo (8.10%) – **62.9%**

Resultados: complejidad / desajuste (medidas colectivas → individualizadas)



“ Necesidad de combinar medidas generales y flexibles

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

Entrevistado/a 5

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

“ Adaptación legal y creatividad organizativa

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

Entrevistado/a 11

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

Dificultad de implementar la individualización

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

Entrevistado/a 3

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

Dificultades de aplicar la jornada de cuatro días

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

Entrevistado/a 13

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

“ Limitaciones de la flexibilidad en ciertos puestos

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

Entrevistado/a 1

“Hay necesidades empresariales que no se pueden modificar.”

Flexibilidad y digitalización como herramientas clave

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

Entrevistado/a 14

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

Bloques/Ejes de análisis

1. Medidas de conciliación

- Tipología: Qué es y cómo se vive la conciliación?
- Medidas Disponibles vs. Medidas Necesitadas

2. Cultura de conciliación

- Cultura organizacional
- Presencialidad y Flexibilidad Horaria

3. Experiencia de conciliación

- Vivencia subjetiva y satisfacción
- Situación personal / familiar

Resultados: Cultura de Conciliación

Costumbres y actitudes de “resistencia” a la conciliación; Ejemplos:

Conciliación como falta de compromiso	Participar en programas de conciliación es percibido como un menor compromiso con la carrera profesional.
Rechazo de promoción daña la carrera	En la organización rechazar una promoción por motivos familiares daña la carrera de la persona trabajadora.
Menor posibilidad de promoción al conciliar	Emplear medidas de conciliación, como el horario flexible, tiene como consecuencia menores posibilidades de avanzar profesionalmente .
Horarios amplios	Para prosperar en la organización es necesario trabajar más de 50 horas semanales .
Alargar la jornada	Se espera que las personas trabajadoras continúen con su trabajo fuera del horario laboral (por las noches o fines de semana).

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

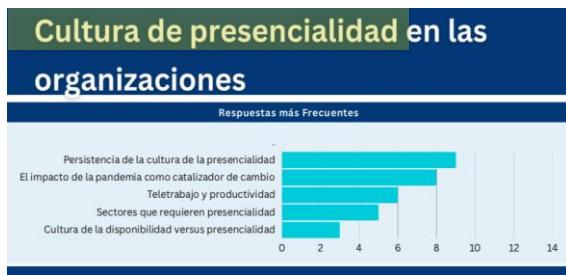
Resultados: Cultura de Conciliación

- Media global: 3,40/7 → cultura resistencia media (DT: 1.36)
- **Alta presencialidad:** 65% perciben que su *puesto* requiere presencialidad
- **Alta inflexibilidad horaria:** 60% considera que su *puesto* requiere horarios rígidos
- *Pocas diferencias por sexo, sector o tamaño (pero mujeres en general más carga cuidados)

Resultados: Cultura de Conciliación

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

Resultados: Dificultades (cultura presencialidad)



“

Persistencia de la cultura de la presencialidad

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

Entrevistado/a 12

"El presencialismo sigue siendo una práctica dominante."

Presencialidad percibida como una deficiencia de gestión

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

Entrevistado/a 9

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



“

Sectores que requieren presencialidad

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



Entrevistado/a 14

"Hay puestos que necesariamente tienen que ser presenciales."

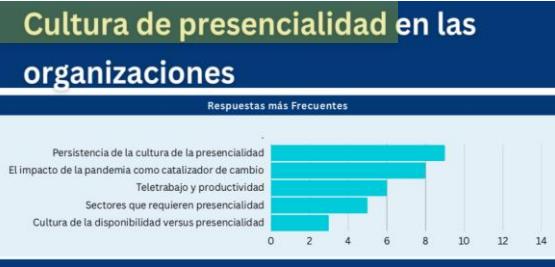
Cultura de la disponibilidad vs presencialidad

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

Entrevistado/a 1

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

Resultados: Dificultades (cultura presencialidad)



“

Persistencia de la cultura de la presencialidad

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

Entrevistado/a 12

"El presencialismo sigue siendo una práctica dominante."

Presencialidad percibida como una deficiencia de gestión

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

Entrevistado/a 9

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



Cultura de la disponibilidad vs presencialidad

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

Entrevistado/a 1

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

“

Sectores que requieren presencialidad

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



Entrevistado/a 14

"Hay puestos que necesariamente tienen que ser presenciales."

Otros:

Valoración de la jornada intensiva

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

Entrevistado/a 2

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

Impacto positivo del teletrabajo

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

Entrevistado/a 6

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

Teletrabajo y productividad

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

Entrevistado/a 6

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

Resultados: Retos (cambio cultural)



Cambio cultural hacia la conciliación

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

Entrevistado/a 6

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

Flexibilidad y digitalización como herramientas clave

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

Entrevistado/a 14

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

Resultados: Dificultades (cultura)



“

Precariedad laboral y horarios incompatibles

Las dificultades para conciliar están relacionadas con la precariedad laboral, como salarios bajos y horarios laborales rígidos o inestables.

Entrevistado/a 14

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

Cultura empresarial rígida y falta de apoyo

Las empresas suelen mantener una mentalidad tradicional donde la productividad se mide por horas trabajadas y no por objetivos cumplidos, dificultando la conciliación.

Entrevistado/a 8

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

Falta de cultura organizacional de apoyo

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

Entrevistado/a 3

"Una cosa es poner en marcha medidas

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

Respuestas más Frecuentes



“

La administración pública como legisladora clave

Se reconoce que la administración pública desempeña un papel fundamental como legisladora, estableciendo marcos normativos que promuevan la conciliación tanto en el ámbito público como privado.

Entrevistado/a 5

"El papel de la administración es clave porque es legisladora, y puede marcar el camino con leyes equilibradas y ecuánimes."

Necesidad de recursos económicos y ayudas

Es fundamental que la administración dote de recursos económicos para apoyar a las empresas y trabajadores en la implementación de medidas de conciliación.

Entrevistado/a 11

"Subvenciones a empresas pequeñas o contratos bonificados son esenciales para hacer viable la conciliación."

Resultados: Retos (cambio cultural)

Falta de coordinación y adaptación en las medidas actuales

Se percibe que las ayudas existentes no siempre son suficientes ni están diseñadas para adaptarse a las necesidades específicas de diferentes sectores y niveles socioeconómicos

Entrevistado/a 10

"Es necesario ajustar las medidas a las realidades de cada sector y no generalizarlas."

“

La administración pública como ejemplo

Se considera que las instituciones públicas tienen una responsabilidad ejemplarizante, mostrando cómo integrar medidas de conciliación de manera efectiva y equilibrada.

Entrevistado/a 3

"Dar el ejemplo es clave para que otras empresas puedan seguir el modelo."

Papel pedagógico y generador de cultura

La administración debería desempeñar un rol activo en la educación y concienciación cultural sobre la importancia de la conciliación y corresponsabilidad.

Entrevistado/a 5

"La administración también tiene un papel pedagógico al promover valores de cuidado y corresponsabilidad desde la infancia."

Bloques/Ejes de análisis

1. Medidas de conciliación

- Tipología: Qué es y cómo se vive la conciliación?
- Medidas Disponibles vs. Medidas Necesitadas

2. Cultura de conciliación

- Cultura organizacional
- Presencialidad y Flexibilidad Horaria

3. Experiencia de conciliación

- Vivencia subjetiva y satisfacción
- Situación personal / familiar

Resultados: Experiencia de conciliación

Vivencia subjetiva y otros factores individuales

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

Género, número de hijos/as, personas dependientes, situación familiar,

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

Experiencia de Conciliación

- Satisfacción media: 4,46/7 (moderada) – Resiliencia
**Dato: 47% del tiempo fuera de trabajo es de cuidado hijas/os

Experiencia de Conciliación

- Satisfacción media: 4,46/7 (moderada) – Resiliencia
**Dato: 47% del tiempo fuera de trabajo es de cuidado hijas/os
- Mayor satisfacción en sector público (4,76) y empresas muy pequeñas (4,73) o muy grandes (4,53); y con jornada tiempo parcial*
 - *Jornadas parciales* favorecen conciliación pero aumentan carga cuidados

Experiencia de Conciliación

- Satisfacción media: 4,46/7 (moderada) – Resiliencia
 - **Dato: 47% del tiempo fuera de trabajo es de cuidado hijas/os
- Mayor satisfacción en **sector público** (4,76) y empresas muy pequeñas (4,73) o muy grandes (4,53); y con jornada **tiempo parcial***
 - *Jornadas parciales* favorecen conciliación pero aumentan carga cuidados
- **Mujeres** asumen más cuidados (61% vs. 46% horas hijas/os)

“
Cargas desiguales según el género

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

Entrevistado/a 9

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

Falta de corresponsabilidad y desigualdad de género

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

Entrevistado/a 3

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

Experiencia de Conciliación

- **Experiencia de conciliación reflejada en indicadores subjetivos** (satisfacción, miedo, conflicto, estrés, ...) -- reflejan impacto acciones y resultados personas
- **Relevancia emociones/subjetividad:**
miedo al estigma, falta de difusión,...

Experiencia de Conciliación

- **Experiencia de conciliación reflejada en indicadores subjetivos** (satisfacción, miedo, conflicto, estrés, ...) -- reflejan impacto acciones y resultados personas
- **Relevancia emociones/subjetividad:** miedo al estigma, falta de difusión,...

“

Miedo a represalias y
estancamiento profesional

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

Entrevistado/a 4

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

Impacto económico

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

Entrevistado/a 6

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

Falta de cultura organizacional de apoyo

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

Entrevistado/a 3

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



Experiencia de Conciliación

- **Burocracia / Falta de comunicación y apoyo:**



Perspectiva legal y burocrática

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

Entrevistado/a 9

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



Conclusiones

- **Desajustes/Dificultades:**
 - Brecha medidas disponibles y necesarias
 - Desajuste **visión empresa (coste) -visión plantilla** → ajustar “oferta-demanda”
- **Cultura y Visión empresarial**
 - Revisar elementos “invisibles”: inercia, role models, expectativas desarrollo de carrera,... → Cultura de presencialidad / Inflexibilidad
 - **Concepto de conciliación:** equilibrio trabajo y vida personal (vs. **Familiar; conflicto**)
→ Se recomienda: reforzar **medidas estructurales, comunicación interna, y normalizar el uso de la conciliación sin coste profesional; Políticas públicas**
- **Indicadores complejos: subjetividad**
 - **No siempre se usan medidas disponibles:** miedo al estigma → no limitar análisis a **indicadores de despliegue de acción (lo que la empresa hace)**
 - Falta de difusión: Revisar fuentes de **conocimiento/información** (más allá de legal)
 - **Desigualdad de género**

Eskerrik asko / Gracias

Leire Gartzia, Josune Baniandrés, Jon Pizarro, María Silvestre

Deusto Business School, Dpto. Management

Leire.gartzia@deusto.es

28 de Octubre, 2025

Vitoria

