

Treball final de grau

MESURES PER CONCILIAR EN EL SECTOR *RETAIL*

Recomanacions per a la implementació de mesures de conciliació en el sector comercial detallista espanyol

Carolina Morales Pallarés

Graduada en Administració i Direcció d'Empreses per la UOC
Màster en Direcció de Màrqueting per EAE
Especialista en *retail marketing*.

RESUM Els recursos humans d'una empresa constitueixen un dels seus principals avantatges competitiu. Valorar la importància d'aquest recurs i treballar intensivament per retenir aquest talent, constituirà un dels principals reptes de futur de les empreses. L'estudi d'un dels sectors més rellevants de l'economia espanyola, el sector comercial detallista, permet analitzar la importància de la gestió del capital humà per mitjà de la motivació. En aquest punt, el concepte de conciliació personal, familiar i laboral pren rellevància com a eina de gestió de les persones i de retenció del talent. Per a facilitar l'aplicació de mesures de conciliació cal: igualtat de gènere, paritat i responsabilitat. Els beneficis tant per als treballadors com per a les empreses són múltiples, entre els quals el mínim o nul cost que implica la implantació d'aquest tipus de mesures. Especialment les noves tecnologies afavoreixen una conciliació real. Aportar coneixement i donar difusió al concepte de conciliació personal, familiar i laboral, analitzant la seva aplicabilitat a un dels sectors més rellevants de l'economia espanyola, és l'objectiu d'aquest estudi.

Aquest article és un resum del Treball Final de Grau guanyador del millor TFG dels Estudis d'Economia i Empresa amb perspectiva de gènere del curs 2018/19. El treball complet està dipositat en el repositori institucional de la UOC (O2), el portal que recull, difon i preserva les publicacions digitals en accés obert dels membres de la UOC, elaborades en el desenvolupament de les seves activitats de recerca, docència i gestió. Podeu consultar el treball complet a: <http://hdl.handle.net/10609/110566>.

PARAULES CLAU conciliació; mesures de conciliació; gestió del capital humà; motivació laboral; satisfacció laboral; retenció del talent; dona; comerç detallista; *retail*.

MEASURES FOR BALANCING LIFE IN THE RETAIL SECTOR

Recommendations for the implementation of measures for work-life balance in the Spanish retail commerce sector

ABSTRACT Human resources of a company constitute one of its main competitive advantages. Valuing the importance of this resource and working intensively in order to retain this talent will constitute one of the main challenges of the future for companies. The study of one of the most important sectors in the Spanish economy, the commercial retail sector, allows an analysis of the importance of the management of human capital through motivation. As part of this point, the concept of personal, family and work balance gains importance as a tool for human management and for the retention of talent. In order to facilitate the application of measures for balancing life, the following conditions are required: gender equality, parity and joint responsibility. The benefits for both workers and companies are many. Among them, the minimal or zero cost which the implementation of these kinds of measures involve. New technologies in particular assist a real balance. Providing knowledge about and spreading the concept of personal, family and work balance, by analysing its applicability in one of the most important sectors in the Spanish economy, is the objective of this study.

This article is a summary of the work which obtained the prize for the best Bachelor's Thesis (TFG) in Economics and Business Studies concerning gender during the 2018/19 course. The complete work is held in the UOC's institutional repository (O2), the portal which collects, disseminates and preserves the UOC members' free-access digital publications that were produced in the development of their research, teaching and management activities. You can consult the complete work at: <http://hdl.handle.net/10609/110566>.

KEYWORDS *work-life balance; measures for work-life balance; human resource management; work motivation; work satisfaction; talent retention; woman; retail commerce; retail.*

Conciliar és «formar dos o més proposicions o doctrines aparentment contràries» [20]. Concretament l'accepció conciliar en els àmbits personal, familiar i laboral es refereix a «la participació equilibrada entre dones i homes en la vida familiar i en el mercat laboral, aconseguida per mitjà de la reestructuració i reorganització dels sistemes laboral, educatiu i de recursos socials, amb l'objectiu d'introduir la igualtat d'oportunitats en l'ocupació, variar els rols i estereotips tradicionals i cobrir les necessitats d'atenció i cura de persones amb dependència» [12].

1. El sector comercial detallista espanyol

El comerç detallista (en anglès, *retail*) es caracteritza per la venda de productes o serveis directament al consumidor final per mitjà d'un canal físic o digital. En el cas d'Espanya, després de patir durament els efectes de la crisi econòmica, des de l'any 2015 mostra importants signes de recuperació [4]. Constituint per 451.471 empreses, que representen un 5,5% del PIB estatal i un 20% del total d'ocupació en l'àmbit nacional, es posa en relleu la importància del sector en l'economia espanyola, convertint-se en un dels seus motors principals [4] [13] [14].

Segons la Confederación Española de Comercio [4], en l'actualitat aquest sector proporciona llocs de treball a més de 3 milions de persones de les quals quasi 2 milions ho són en el sector detallista (1.331.177,50 sota el règim general i 524.295,90 sota el règim d'autònoms), aquest últim amb una alta participació femenina (d'un 60% aproximadament).

La mida de l'empresa defineix la seva estructura organitzativa, essent majoritàries en el sector les empreses de 2-9 treballadors (40,1%), seguides de les de més de 250 treballadors (29,8%). La banda d'edat dels treballadors predominant en aquest està entre els 25-49 anys, seguit dels treballadors majors de 50 anys i, per últim, dels treballadors d'entre 15-24 anys. En qüestió de gènere, les dones tenen major pes entre els treballadors d'edats compreses entre els 15 i els 49 anys. Els homes predominen entre els treballadors majors de 50 anys [8].

Contractualment, cal destacar especialment la utilització del contracte a temps parcial davant d'altres tipus de contractes [13]. L'estudi *Working conditions in the retail sector* realitzat per Eurofound l'any 2012 [8] aporta interessants conclusions respecte a aquest punt: un 38% de les empreses tenen contractat com a mínim un treballador a temps parcial. El perfil d'aquest tipus de treballadors és: dona amb fills petits, dona sense fills o dona amb fills en edat escolar, estudiants i joves en la seva primera feina, entre d'altres.

El sistema de venda predominant en el sector és el tradicional (61,5%), seguit de l'autoservei (31,6%) i el comerç electrònic (2,9%) [4] [13]. L'horari habitual dels establiments del sector objecte d'estudi és d'entre les 9.00-10.00 h fins a les 20.00-22.00 h [16].

El sector comercial detallista a Espanya ha patit una gran transformació en els últims setanta anys: iniciada als anys 60-70 amb petites botigues d'ultramarins, amb el temps va anar evolucionant cap a nous conceptes com l'autoservei, el supermercat, l'hipermercat (anys 80 i 90) i, finalment, el centre comercial. Paral·lelament a aquesta última etapa va néixer el concepte de franquícia. Posteriorment, l'aparició del web 2.0 va motivar la incorporació del sector al medi digital. Els últims anys, caracteritzats per una gran revolució tecnològica, han imposat la complementarietat de l'establiment físic i l'establiment electrònic a causa de les noves demandes dels consumidors actuals. Ara es fa imprescindible oferir una experiència omnicanal.

2. L'empresa del sector *retail*

Deponent de les característiques de cada empresa, l'estructura organitzativa pren un model o un altre, segons hi hagi major o menor presència de divisió del treball i si aquesta és més vertical o més horitzontal. En concret, l'estructura organitzativa de les empreses del sector comercial detallista és diferent segons el producte comercialitzat i segons la mida de l'empresa.

A grans trets, les empreses grans es caracteritzen per una seu central on estan ubicats els diferents departaments (administració, recursos humans, finances, disseny, compres, comercial i màrqueting), des d'on es gestionen les diverses tasques diàries o es marquen les directrius a seguir. Aquests departaments estan liderats per un director de departament. En dependència d'aquesta seu central hi ha una xarxa d'establiments repartits per un territori (nacional o internacional, segons el cas de l'empresa), els quals estan supervisats per una persona responsable de zona (figura més comunament coneguda dins el sector com a *area manager*) que coordina un cert nombre d'aquests.

En el cas de les empreses petites (amb pocs o inclús un únic establiment), no hi ha divisió departamental i la major part de les tasques són realitzades per una sola persona o repartides entre els membres d'un petit equip. Generalment en aquests casos s'externalitzen les tasques que no estiguin directament relacionades amb l'objectiu de l'empresa (com és el cas de la gestió administrativa o financera).

El factor humà és un element clau per a l'èxit de qualsevol empresa. Les característiques pròpies i intransferibles dels treballadors es converteixen en el principal avantatge competitiu de les organitzacions: és el seu capital humà. Així doncs, aplicar una política de recursos humans basada en la motivació permet retenir aquest talent. Com es veurà més endavant, les mesures de conciliació de la vida personal, familiar i laboral són una forma de motivació.

La gestió dels recursos humans, per tant, haurà de plantejar-se sota la visió de gestió del capital humà. Ara apareix un nou objectiu a satisfer, el client intern: els treballadors.

3. La conciliació personal, familiar i laboral

El concepte *conciliació personal, familiar i laboral* queda definit com:

«La participació equilibrada entre dones i homes en la vida familiar i en el mercat laboral, aconseguida per mitjà de la reestructuració i reorganització dels sistemes laboral, educatiu i de recursos socials, amb l'objectiu d'introduir la igualtat d'oportunitats en l'ocupació, variar els rols i estereotips tradicionals i cobrir les necessitats d'atenció i cura de persones amb dependència.»
Palabras para la Igualdad del Plan Óptima [12]

Diversos estudis mostren els trets més significatius de la situació actual de les mesures de conciliació personal, familiar i laboral a Espanya.

Segons indica el *Segundo Estudio sobre la Situación de la Conciliación en España* de l'IICP [4], les mesures de conciliació existents en l'actualitat han estat sol·licitades i gaudides majoritàriament per dones. Aquest fet provoca que el concepte de conciliació acabi per relacionar-se únicament amb el sexe femení penalitzant d'aquesta manera el seu desenvolupament social, econòmic i sobretot laboral. Igualment posa en relleu la desigualtat social existent entre homes i dones, i la manca de corresponsabilitat entre ambdós sexes, en especial en l'àmbit privat (família i llar).

De la mateixa manera, el *Estudio sobre Conciliación y Familia* realitzat per la Fundació Pfizer [10] aporta els següents indicadors: un 47,1% dels enquestats declara que ser mare afecta la trajectòria laboral de les dones. Altrament, un 39% de les dones enquestades han hagut de renunciar a un lloc de treball o ascens pel fet de tenir fills o persones dependents al seu càrrec enfront d'un 12,3% dels homes enquestats. Per últim, però no menys rellevant, un 53,3% dels enquestats opinen que les seves empreses han discriminat en la selecció de personal en favor dels homes enfront d'un 11,5% que opinen que aquesta ha estat en favor de les dones. Es confirma, per tant, l'existència real d'una discriminació de gran part de les empreses en favor dels homes i en detriment de les dones.

Són múltiples els beneficis de la implementació de mesures de conciliació, tant per a les empreses com per als treballadors. En el primer cas, es poden destacar: millora de la imatge de l'empresa i del clima laboral, augment de la seva productivitat, eficàcia i competitivitat, augment del compromís dels seus treballadors i retenció de talent qualificat, reducció de taxes d'absentisme i conflictivitat laboral, entre d'altres. Pel que fa als treballadors: augment de la seva motivació, creativitat, confiança i compromís amb l'empresa, millora del seu benestar personal, satisfacció professional i, en conseqüència, estabilitat laboral, foment de la igualtat i corresponsabilitat entre homes i dones, reducció de l'estrès i millora de la salut dels treballadors. [5] [9] [19].

Tot i que la major part d'aquestes mesures no tenen cap cost o aquest és mínim, la seva implementació a les empreses espanyoles és encara escassa [1]. L'aplicació obligatòria per llei d'aquestes [15] [17] està només limitada a alguns conceptes generals i, per tant, la voluntarietat en la resta de conceptes quedarà relegada a la política que decideixi seguir cada empresa.

Les mesures de conciliació personal, familiar i laboral aplicables al sector comercial detallista espanyol són:

- Mesures establertes per llei (de compliment obligatori) [15]: permís de maternitat, permís de paternitat, permís de lactància, mesures de seguretat durant embaràs i lactància, excedència voluntària i excedència per tenir cura de fills i altres familiars, reducció o modificació de la jornada laboral, permís individual per formació del treballador (aplicables a microempreses i grans empreses).

- Mesures corporatives (de compliment opcional) [7] [18]: flexibilitat horària, jornada intensiva, teletreball, teletreball parcial, treball compartit, organització de torns, responsabilitat en temps de reunions, reducció de la pausa per dinar, substitució d'hores extres per dies lliures, banc d'hores, setmana laboral comprimida, reducció personalitzada de la jornada, vacances fraccionades a la carta, dies de permís a compte d'hores, assessorament personal, formació dels treballadors, mes sabàtic per anys d'antiguitat, compra de dies de vacances (aplicables a microempreses i grans empreses) i pla *llums apagades*, espai bressol, gimnàs, economat, menjador, pagament addicional per escola bressol, ajudes per als estudis dels fills, ajudes per discapacitat, ajudes per fills amb discapacitat, transport fins al recinte laboral (aplicables només a grans empreses).

4. Recomanacions: mesures de conciliació més adequades per al sector

El sector comercial detallista espanyol, per la seva tipologia i en termes de conciliació, presenta una sèrie de necessitats específiques:

- Extens horari d'apertura: el sistema de venda tradicional, majoritari en el sector, requereix de personal per cobrir aquest temps.
- Retenció de capital humà: els treballadors de cara al públic són un dels actius més valuosos dels *retailers* físics i, per tant, s'ha de retenir i evitar la rotació.
- Necessitats diferents segons l'empresa: segons la mida de l'empresa (microempreses i grans empreses, majoritàries en el sector) les necessitats seran diferents.

Els factors temps i espai són clau en el moment d'impulsar una conciliació real. En aquest sentit, el desenvolupament tecnològic contribuirà a unir ambdós conceptes. Treballar d'una manera més digital, per mitjà de nous programes informàtics i nous dispositius, permetrà fer-ho des d'altres espais diferents a la pròpia oficina (*treball remot*). Aquest sistema requereix el treball per objectius i amb uns terminis establerts per aconseguir resultats exitosos.

Amb l'objectiu de concloure aquest estudi, es presenten a continuació una sèrie de recomanacions per a la implementació de les mesures de conciliació més adequades a aquest sector:

- En l'àmbit empresarial:
Fomentar la igualtat i la paritat entre els treballadors, fomentar la motivació i satisfacció dels mateixos, revisar l'actual sistema contractual aplicable, promoure i facilitar l'ús i gaudi de mesures de conciliació, especialment les relatives a la gestió horària, implementar un *software* per a la planificació intel·ligent dels horaris, servei d'autobús i impulsar qualsevol altra mesura de conciliació familiar, de salut i professional que calgui per a augmentar la satisfacció i motivació dels treballadors. Aquestes accions s'hauran d'implementar sempre amb el recolzament del nivell directiu i des de la integració en l'ADN de l'empresa.
- En l'àmbit governamental i institucional:
Dotar una partida del pressupost a impulsar polítiques en pro de la conciliació personal, familiar i laboral a les empreses d'aquest sector: perquè homes i dones tinguin les mateixes opcions laborals, perquè els fills/filles dels treballadors puguin ser criats pels seus progenitors i perquè les persones amb necessitats especials puguin ser ateses pels seus propis familiars. Per a posar-ho en pràctica caldrà que les institucions recolzin la igualtat entre homes i dones, impulsin un canvi social, i una reorganització del temps i espai dedicats al treball [12]. De la mateixa manera serà recomanable: impulsar l'actualització de la legislació vigent i la creació de la legislació necessària per a cobrir tots els aspectes rellevants en matèria de conciliació, i treballar per a supervisar i controlar una implementació real i no manipulada de les mesures de conciliació.

Bibliografia

1. CHINCHILLA, N. *et al.* . (2006). «Análisis sectorial de las políticas de conciliación». Conclusiones del estudio IFREI 2006 basado en 360 empresas [en línea]. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-41.pdf>
2. Comercionista.com (2017). «¿Qué tipos de contratos laborales existen?» [en línea]. <https://www.comercionista.com/personal/tipos-de-contratos-laborales/>
3. Comunicarseweb (2014). «Segundo Estudio sobre Situación de la Conciliación en España» [en línea]. <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/segundo-estudio-sobre-situacion-de-la-conciliacion-en-espana>
4. Confederación Española de Comercio (2016). «El comercio en cifras. Balance anual 2016» [en línea]. http://www.cec-comercio.com/wp-content/uploads/2014/04/El-comercio-en-cifras_Balance-2016.pdf
5. Cuentafacto.es (2018). «Conciliación vida laboral y familiar en 2018: ventajas y medidas a tener en cuenta» [en línea]. <http://www.cuentafacto.es/tu-interes/conciliacion-vida-laboral-familiar-2018-ventajas-medidas-tener-cuenta/>
6. DEL BARRIO, A. (2018). «Los horarios de trabajo inteligentes incrementan la productividad y las ventas» [en línea]. <https://madridretailcongress.com/los-horarios-de-trabajo-inteligentes-incrementan-la-productividad-y-las-ventas/>
7. Equipos & Talento (2017). «10 medidas para aumentar la productividad y mejorar la conciliación laboral» [en línea]. <https://www.equipsytalento.com/noticias/2017/05/02/10-medidas-para-aumentar-la-productividad-y-mejorar-la-conciliacion-laboral/>
8. Eurofound (2012). «Working conditions in the retail sector» [en línea]. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/ewco/tn1109058s/tn1109058s.pdf
9. Fundació Adecco (2015). «Por qué la conciliación beneficia a las empresas» [en línea]. <https://fundacionadecco.org/azimut/por-que-la-conciliacion-beneficia-a-las-empresas/>
10. Fundació FADE (2014). «Estudio sobre conciliación y familia» [en línea]. https://www.fundacionfade.org/images/informe_final_estudio_foro_debate_social_2014.pdf
11. Fundació MásFamilia (2018). «¿Cuánto cuestan las medidas de conciliación?» [en línea]. <https://www.masfamilia.org/blog/conciliacion/cuanto-cuestan-las-medidas-de-conciliacion>
12. Govern Basc (2011). «¿Qué es la conciliación personal, familiar y laboral?» [en línea]. <http://www.euskadi.es/que-es-la-conciliacion-personal-familiar-y-laboral/web01-a2concil/es/>
13. INE. Institut Nacional d'Estadística [en línea]. <https://www.ine.es/>
14. Infoautónomos (2018). «El sector retail en España» [en línea]. <https://infoautonomos.eleconomista.es/crecimiento-empresarial/sector-retail/>
15. Llei 39/1999, de 5 de novembre, per a promoure la conciliació de la vida familiar i laboral de les persones treballadores [en línea]. http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/I39-1999.html
16. Llei 1/2004, de 21 de desembre, d'horaris comercials [en línea]. http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/I1-2004.html
17. Llei 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes [en línea]. http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/Io3-2007.html
18. People-first (2018). «La conciliación aumenta la productividad y el bienestar» [en línea]. <https://www.people-first.blog/la-conciliacion-aumenta-la-productividad-y-el-bienestar/>
19. Prevenblog.com (2016). «Claves para implantar un plan de conciliación en una Organización» [en línea]. <http://prevenblog.com/claves-para-implantar-un-plan-de-conciliacion-en-una-organizacion/>
20. RAE. Real Academia Española [en línea]. <http://www.rae.es/>
21. Vargas, M. (2004). «La conciliación de la vida laboral y familiar» [en línea]. http://www.mujeresenred.net/IMG/pdf/conciliacion_lab.pdf

Citació recomanada: MORALES, Carolina. Mesures per conciliar en el sector retail. Recomanacions per a la implementació de mesures de conciliació en el sector comercial detallista espanyol. *Oikonomics* [en línia]. Maig 2020, n. 13, pp. 1-7. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2009>



Carolina Morales Pallarés

cmoralespal@uoc.edu

Graduada en Administració i Direcció d'Empreses per la UOC.

Màster en Direcció de Màrqueting per EAE.

Especialista en *retail marketing*.

Especialista en *Retail Màrqueting* amb més de 15 anys d'experiència, ha liderat projectes en empreses de diferent mida i sector tant en l'àmbit nacional com internacional. La seva àrea de coneixement i especialitat és el màrqueting aplicat al sector del comerç detallista. Els seus interessos de recerca es centren en temes de gènere, conciliació laboral i innovació empresarial. Guanyadora del millor TFG dels Estudis d'Economia i Empresa amb perspectiva de gènere del curs 2018/19.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.

