



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

# **LA MUJER EN EL TRABAJO: IGUALDAD Y CONCILIACIÓN FAMILIAR EN RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL**

**Autora**

VALENTINA MALO BORRUEL

**Director**

PABLO GARCÍA RUIZ

**Facultad de Ciencias Sociales y del trabajo**

**Año**

2015/2016

## CONTENIDO

### 1. Introducción

### 2. Marco teórico y normativo

2.1. Punto de partida del trabajo.

2.2. Legislación relacionada con la igualdad de género y la conciliación.

2.3. Discriminación positiva para la contratación de mujeres.

2.4. Igualdad y conciliación en la Administración General y sus Organismos Públicos.

### 3. La gestión empresarial de la conciliación

3.1. Medidas de flexibilización.

3.2. Horario español vs horario “europeo”.

. Los retos organizativos que suponen para las empresas.

. Certificados de empresa que acreditan la práctica de medidas.

### 4. Relación de la igualdad y la conciliación con el clima laboral: un estudio en una Big Four

4.1. Metodología.

. Datos característicos de los perfiles de la muestra.

. Descripción del cuestionario.

4.2 Resultados.

### 5. Conclusiones

### 6. Bibliografía

## ANEXO

## 1. Introducción

Este trabajo versa sobre la mujer en el mundo laboral, en concreto sobre la igualdad y la conciliación en la gran empresa y cómo afecta estos aspectos a la vida laboral y a la organización de la empresa.

Inicialmente se basaba solo en el tema de la conciliación, pero a lo largo de su desarrollo, lecturas y estudio, me he dado cuenta de que no hay conciliación sin igualdad y que la conciliación es uno de los muchos subtemas que penden de la igualdad de género en el trabajo, por ello cambié mi enfoque priorizando la igualdad sobre la conciliación y vinculando ambos al clima laboral.

La R.A.E. define estos términos de la siguiente manera:

Igualdad: Principio que reconoce la equiparación de todos los ciudadanos en derechos y obligaciones.

Conciliación: Hacer compatibles dos o más cosas. Conciliar la vida laboral y la vida familiar.

Clima: ambiente (condiciones o circunstancias).

Estos conceptos han empezado a tomar relevancia en las empresas, a raíz de los numerosos cambios producidos en las estructuras familiares a lo largo de los últimos años.

Por ello considero que es tema muy interesante para su estudio tanto a nivel personal como laboral, ya que me afecta de forma directa y creo que va a ser una pieza clave en las relaciones futuras debido al aumento vertiginoso de la empleabilidad de las mujeres y a las presiones de la U.E. para que se actúe en estos temas.

Voy a centrarme principalmente en la legislación relacionada, en las medidas existentes y en los retos organizativos que suponen todas estas nuevas medidas y situación para las empresas, en especial para las grandes empresas y por último realizaré un pequeño estudio con una muestra de 82 empleados de una de estas multinacionales.

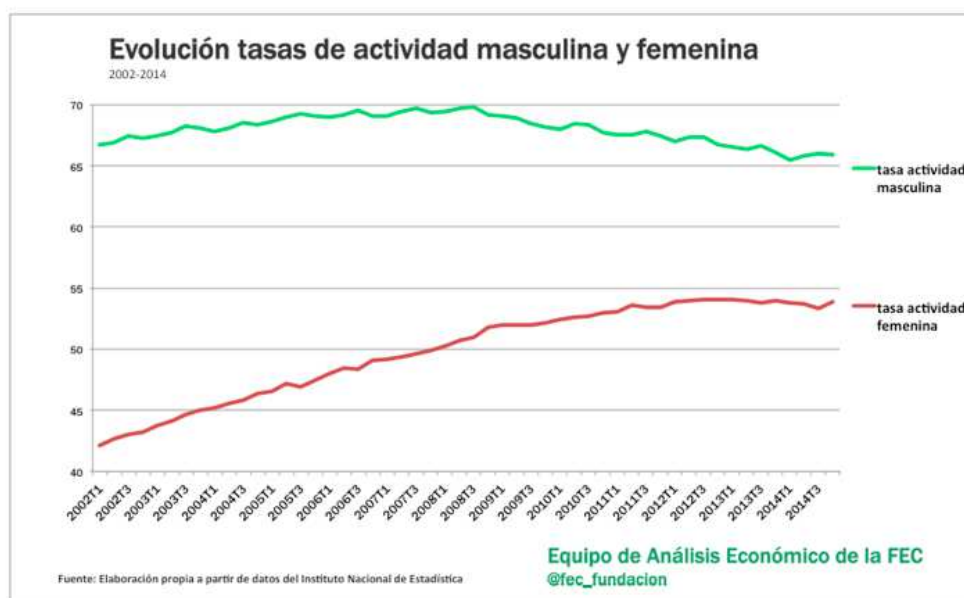
Todo esto lo voy a argumentar ayudándome de una serie de estudios y datos estadísticos que he encontrado a lo largo de mi investigación, así como en experiencias personales vividas a lo largo de mi experiencia laboral.

## 2. Marco teórico y normativo

### 2.1. Punto de partida del trabajo

Los conceptos de igualdad y conciliación han tomado un especial peso en el panorama nacional e internacional, principalmente por el hecho de la incorporación de la mujer al mundo laboral, que ha desencadenado una serie de cambios organizativos tanto a nivel familiar como profesional.

En esta gráfica de la Fundación Europea de los Ciudadanos (FEC) (Garzón y Martínez Núñez, 2015) que recoge datos del Instituto Nacional de Estadística, podemos ver la evolución de la incorporación de la mujer al mundo laboral de 2002 al tercer trimestre de 2014:



Se observa que mientras la tasa de actividad masculina se mantiene en un mismo rango, la femenina sufre un acenso considerable. Esto puede achacarse a varias causas, por un lado la cada vez mayor formación de las mujeres, y por otro a las necesidades económicas que ha producido la crisis como el efecto del trabajador añadido, que se da cuando miembros de la familia que no son el principal sostén, entran en la población activa para cubrir las necesidades económicas familiares, bien porque en tiempos de bonanza podían cubrir con un solo sueldo todas sus necesidades o bien porque el sostenedor principal (que suele ser el hombre) se ha visto en una situación de desempleo. O incluso por situaciones de divorcio, las cuales son cada vez más frecuentes o incluso el aumento de las familias monoparentales (mujeres que deciden adoptar o tener a sus hijos en solitario).

Por todo ello las empresas se han visto obligadas a adaptarse a la nueva situación dando especial importancia en su organización y gestión, al tema de la conciliación de la vida laboral y familiar, tanto porque los empleados buscan una mejor calidad de vida, como por los cambios nombrados en la estructura familiar, además del avance hacia la igualdad laboral entre hombres y mujeres o el aumento en el número de familias monoparentales.

La buena gestión de la organización le da una ventaja comparativa respecto a otras empresas consiguiendo así una menor rotación y la captación y retención del talento en sus empresas, ya que responderán a las pretensiones de algunos trabajadores con un efecto renta más pronunciado frente al de sustitución.

Esta retención del talento, se genera porque el trabajador tiene un coste de oportunidad alto en referencia a su vida personal en caso de dejar el trabajo, ya que sabe que esas ventajas de igualdad y conciliación, no se dan en otras empresas y esto crea una relación de compromiso y satisfacción a los empleados en referencia a la empresa (McConnell, Brue y MacPherson, 2007).

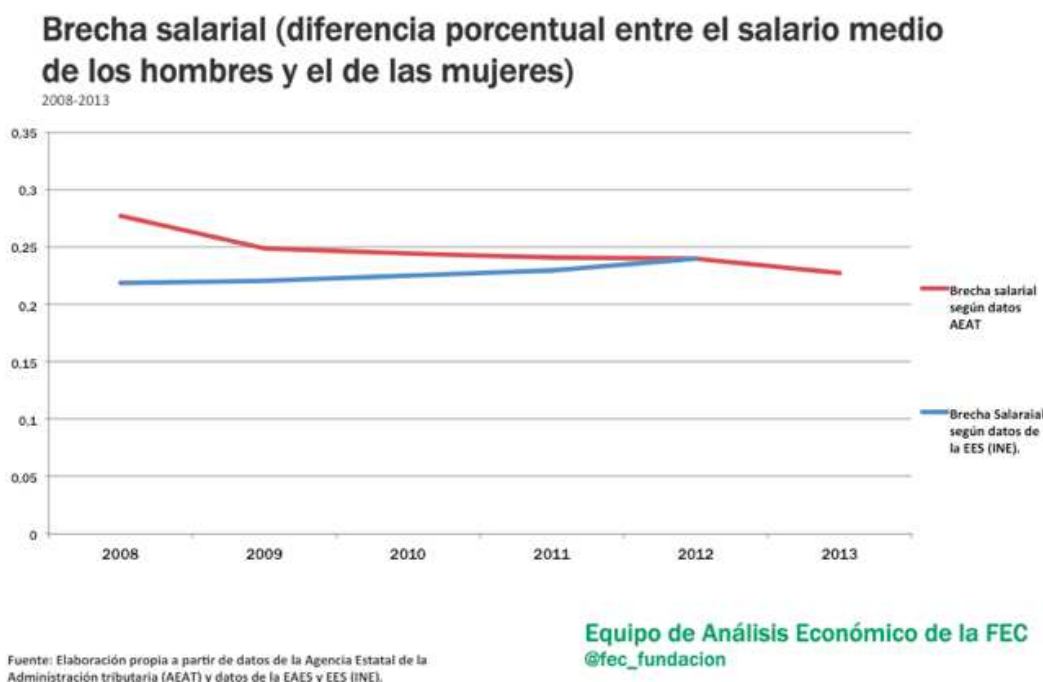
Además de ser un objetivo empresarial, la igualdad y la conciliación, son objetivos políticos por su incidencia en la calidad de vida (privada, familiar y laboral) de sus ciudadanos. Como veremos en el apartado de legislación, el primer toque de atención sobre el tema lo da Europa, el cual desencadena una serie de medidas tanto a nivel nacional como internacional.

Además de todo esto, hay que tener en cuenta la situación laboral y el sector a la hora de implementar medidas, hago referencia a esto porque, como he podido leer a lo largo de la documentación del trabajo, también existen empresas que ven muy dificultada la implementación de estas medidas ya sea por su tipo de organización, por ejemplo las empresas que funcionan a turnos, o porque el sector está masculinizado, es decir que no hay el suficiente número de mujeres formadas en la materia de la empresa, para contratar y poder tener plantillas paritarias (Estudio El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas, Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007).

Además de estas dificultades existen barreras culturales como la costumbre de que las mujeres son las que se quedan al cargo de la familia y de las tareas del hogar y que a pesar de los cambios comentados, las mujeres siguen manteniendo un peso superior en dichas responsabilidades. A esto hay que sumar la realidad de que las mujeres siguen cobrando menos que los hombres, como se ha mostrado en el Estudio de Tendencias de las mujeres en el trabajo (Organización Internacional del

Trabajo, 2016). Esto hace que en caso de acceder a una reducción de jornada o excedencia, sean las mujeres las que por razones económicas accedan a estas medidas de conciliación, ya que económicamente es menos rentable que las adopten los hombres.

Esta brecha salarial, también la podemos ver reflejada en la gráfica realizada por el Equipo de Análisis Económico de la FEC, que muestra la evolución de la brecha salarial entre hombres y mujeres según la AEAT y el INE:



Por último, habría que destacar la idea de que a pesar de las medidas que se han tomado de igualdad, la presencia femenina en los puestos de dirección, sigue estando muy lejos de ser igualitaria y favorable para las mujeres. Esta realidad es especialmente importante ya que para que en todos los niveles de la organización exista la igualdad se debe empezar dando ejemplo desde las esferas más altas de ésta (Estudio El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas, Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007).

## 2.2. Legislación relacionada con la igualdad de género y la conciliación

Según el artículo 30 de la Ley de Empleo (RDL 3/2015) las mujeres es uno de los colectivos prioritarios (en riesgo de exclusión). Por ello se han adquirido compromisos asumidos por España en el ámbito de la U.E. para igualar sus condiciones.

### MARCO INTERNACIONAL

En el marco internacional una de las Organizaciones más importantes es la Organización de las Naciones Unidas, en la que encontramos, La Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, que se habla de la igualdad de todos los seres humanos (art. 1), de la igualdad sin distinción (art.2) y que todos somos iguales ante la ley (art.7).

Más relacionado con la igualdad, encontramos el Convención de las Naciones Unidas de Nueva York (1979), sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer en el que se realizó un documento (CEDAW: Convention on the Elimination of all forms of Discrimination Against Women), que recordaba que a pesar de todos los medios puestos para la eliminación de las desigualdades de la mujer, esta persistía y que era imprescindible erradicarla para el desarrollo internacional. Con este fin se convino una serie de artículos en los que se habla de educación, medidas políticas, empleo y salud entre otros temas, especialmente me gustaría destacar el artículo 11 que habla del derecho al trabajo como derecho inalienable de todo ser humano así como del derecho a elegir profesión y empleo o a la igualdad de remuneración. Incluso se hace referencia en el artículo 14 a las dificultades de la mujer en el mundo rural. Esta Convención fue firmada por España en julio de 1980.

Dependiente de las Naciones Unidas se encuentra la Organización Internacional del Trabajo, que ha tomado como uno de los temas principales en su centenario la evaluación de la situación de la mujer en el trabajo. La principal iniciativa a nivel internacional, es la llamada “el centenario sobre las mujeres en el trabajo (2014)” con la que se pretende crear una base para la actuación futura y promover la igualdad de género y elaborar una estrategia de igualdad de género renovada para la OIT. Para su desarrollo han formado una mesa redonda de alto nivel que marcará la pauta de las políticas en este sentido así como un sistema que evalúe el desarrollo de la situación hasta 2019.

En su informe pone de relieve la excesiva presencia de mujeres en la economía informal, en el trabajo precario y en puestos de trabajo mal remunerados, así como la falta de presencia de estas en

puestos directivos o cúpulas ejecutivas a pesar de que su incorporación en el mercado y formación son cada vez mayores. Me ha llamado especialmente la atención una de las medidas propuestas en la que se expone que una de las principales desventajas en el mundo laboral de las mujeres frente a los hombres es la carga económica que supone al empresario las prestaciones por maternidad. Por ello la OIT aboga porque estas sean asumidas al 100% por la seguridad social.

Dentro de los actos de la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU (2015) y de los actos del centenario de la OIT, el elemento más actual publicado el 7 de marzo de 2016 es el Resumen ejecutivo “Las Mujeres en el Trabajo” que se muestra la falta de desarrollo al respecto a pesar de las iniciativas tomadas, dando cuenta de que la tasa de participación de las mujeres sigue siendo 2 puntos menor que la de los hombres, que las mujeres jóvenes se enfrentan a un mayor riesgo de desempleo y que la calidad de estos es menor, además de cobrar menos por un mismo empleo e invertir más horas en él. Todo ello concluye con la afirmación de que de seguir esta evolución, necesitaríamos 70 años para eliminar la brecha salarial por razón de género. Tras estas desesperanzadoras afirmaciones, aporta una serie de recomendaciones para mejorar la situación y que seguro que muy pronto vemos transformadas en iniciativas y leyes.

Además de estas medidas que acabo de mencionar, a lo largo de su historia se han desarrollado numerosas medidas e informes de evaluación en este campo, como la Conferencia Internacional del Trabajo (2009) cuyo objetivo fue examinar los progresos, destacar los esfuerzos para aplicar las resoluciones de la Conferencia Internacional del Trabajo y las decisiones de del Consejo de Administración relativas a la promoción de la igualdad de género y a su integración en el Programa de Trabajo Decente y proporcionar información básica a los mandantes para que puedan planificar estrategias futuras.

Por último habría que hacer referencia a dos convenios de la OIT, el Convenio sobre la protección de la maternidad (núm. 003) y Convenio sobre el trabajo nocturno (mujeres) (núm. 004) y a las Conferencias mundiales sobre la mujer (1975, 1980, 1985 y 1995), dando especial importancia a la de Beijing de 1995 que supuso un punto de inflexión en la igualdad de género porque en ella se adoptó de forma unánime por 189 países, un programa a favorecer el progreso de las mujeres y la igualdad de género.



## MARCO DE LA UNIÓN EUROPEA

Todos los actos del apartado anterior, tienen repercusiones en el ámbito tanto de la U.E. como de la normativa nacional.

Respecto a los tratados de la Unión Europea, el que más destaca en referencia al colectivo de las mujeres es el de Ámsterdam (1997), (tanto en materia de igualdad como de conciliación) que refuerza el fomento de la igualdad entre hombres y mujeres.

Algunas de las directivas que Europa ha desarrollado, acordes con las recomendaciones internacionales, son la de igualdad de remuneración (D. 75/117/CEE), la de acceso al empleo (D. 76/207/CEE) que fue modificada en la Directiva 02/73/CE, la de igualdad seguridad social (D. 86/613/CEE), la de permisos o ausencias retribuidas (D. 96/34/CE), la que aprobó el reconocimiento del acoso sexual (D. 97/80/CE), la que determinó el marco general para la igualdad de trato (D. 00/78/CE) y la igualdad de trato al acceso a bienes y servicios y suministros (D. 04/113/CE) y por último y con especial peso para el colectivo de las mujeres, la directiva de igualdad en asuntos de empleo y ocupación (D. 06/54/CE).

Otro de los puntos fuertes en Europa son los Programas de Igualdad de Oportunidades: hay 5, el último el de Acción sobre la estrategia comunitaria en materia de Igualdad entre mujeres y hombres (01-05), cuyas acciones están dirigidas al *mainstreaming*, que consiste en la organización para la mejora, desarrollo y evaluación de los procesos políticos de modo que sean más igualitarios en cuestiones de género.

La UE también ha desarrollado estrategias, para aplicar y evaluar las medidas propuestas para la mejora de las condiciones de la mujer en el trabajo. La última es la Estrategia de la Comisión Europea para la igualdad entre mujeres y hombres (2010-2015), que se basa en la aplicación efectiva de las normas fundamentales del trabajo de la OIT y de su Programa de Trabajo Decente (nombrado en el apartado internacional), que presta especial atención a la independencia económica o la igualdad salarial, entre otros.

Por último en referencia a la U.E. habría que nombrar el Pacto Europeo por la Igualdad de Género (2011-2020), que propone medidas contra las diferencias entre géneros, promueve la mejor conciliación entre la vida laboral y personal y combate la violencia contra la mujer, para ayudar a conseguir los objetivos de la estrategia “Europa 2020” (nombrada en el apartado de legislación general europea).

## MARCO NACIONAL

En España se han elaborado multitud de normas y medidas para paliar las diferencias laborales entre hombres y mujeres, acordes con las medidas y exigencias europeas.

El derecho a la igualdad resalta la propia Constitución en su Principio de Igualdad y no discriminación, en los artículos 9.2, que dice que corresponde a los poderes públicos promover las condiciones de libertad e igualdad y en el artículo 14 se reconoce que todos los españoles son iguales ante la ley.

El Estado dispone de instituciones que impulsan medidas y controlan la igualdad, una de ellas es el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (IMIO) (Ley 15/2014 ) que es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, que tiene como funciones el promover y fomentar la igualdad de ambos sexos, facilitando las condiciones para la participación efectiva de las mujeres en la vida política, cultural, económica y social, así como la de impulsar políticas activas para el empleo y el autoempleo de las mujeres y la de fomentar y desarrollar la aplicación transversal del principio de igualdad de trato y no discriminación. De este ministerio depende también la Dirección General de Igualdad de Oportunidades y se suprime su antecedente inmediata, la Dirección General por la Igualdad en el Empleo y contra la Discriminación.

También se han creado mediante Reales Decretos, distintas armas de control como el Observatorio de la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres (R. D. 1686/2000, de 6 de octubre) y el Informe periódico que mide la efectividad de las medidas para la igualdad (RD 1729/2007).

Respecto a normativa relacionada con la igualdad y la conciliación, tenemos la siguiente, medidas para favorecer la igualdad entre mujeres y hombres (Orden PRE/525/2005), las leyes que promueven medidas de protección Integral contra la Violencia de Género (Ley Orgánica 1/2004), la Ley Orgánica Igualdad Efectiva entre mujeres y hombres (3/2007), la Ley que promueve la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras (39/1999), las nuevas medidas a implementar en 2007 (Orden PRE/720/2007), el Plan para la promoción de las mujeres en el Mundo Rural 2015-2018, el Plan de Acción para la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en la sociedad de la información 2014-2017, el Plan de igualdad de género en la Administración General del Estado (Orden APU/526/2005) que recoge la igualdad en medidas para promover la igualdad de género en el acceso al empleo público, medidas para favorecer la

promoción profesional de las empleadas públicas, para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las personas que trabajen en la Administración General del Estado y contra la violencia de género en la Administración General del Estado y existe otra similar para Empresas ajenas a la Administración general del Estado, que es la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres que marca las normas para acabar con las desigualdades. En su art.11 habla de la discriminación positiva o acciones positivas, en el art.45 marca las pautas para la elaboración y aplicación de los planes de igualdad y deja patente que en caso de que la empresa tenga más de 250 trabajadores se debe tener obligatoriamente un Plan de Igualdad y en su art. 17 marca la obligatoriedad por parte del Estado de realizar los planes estratégicos de igualdad. Actualmente está vigente el 2014-2016.

Además de todas ellas y más vinculada con la conciliación está la Ley 39/1999 que promueve la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras mediante la modificación de artículos en el Estatuto de los Trabajadores (RDL 1/1995), en la Ley de Procedimiento Laboral (RDL 2/1995) , en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995), en la Ley General de la Seguridad Social (RDL1/1994), en la Ley de Funcionarios Civiles del Estado (texto articulado aprobado por Decreto 315/1964) y en las leyes sobre Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ley 28/1975) y en la de Seguridad Social de los Funcionarios Civiles del Estado (Ley 29/1975).

También a nivel estatal para el fomento de la contratación de las mujeres, encontramos bonificaciones y reducciones en las cuotas de la Seguridad Social como las que se aplican a mujeres subrepresentadas (con menos presencia en determinados sectores), víctimas de violencia de género o con discapacidad. Además de estas, existen otras bonificaciones a trabajadoras autónomas, que desarrollaré en el apartado siguiente sobre discriminación positiva.

Por parte de las Comunidades Autónomas también se desarrollan iniciativas al respecto, la que más destaca, es Andalucía con programas como Unidades de Empleo de Mujeres que consiste en servicios de orientación profesional para mujeres; Universidad y Empleo de mujeres (UNIVERSEM) que apoyar la mejora de las posibilidades de las universitarias en el mercado laboral, CUALIFICA que va dirigido a mujeres víctima de violencia de género para su formación y empleabilidad y el Servicio de asesoramiento a emprendedoras y empresarias (SERBAEM).

Por último a nivel empresarial habría que tener en cuenta, a las empresas que a nivel particular en algunos casos mejoran las condiciones mínimas que marca el Estatuto de los Trabajadores en sus convenios colectivos. Un ejemplo a nivel nacional de estas mejoras es el convenio colectivo de

Mercadona (nº 90100183012014). Algunas de sus mejoras para la conciliación son las ventajas en la jornada laboral (art.22.c) que permiten a las trabajadoras con hijos menores de diez años solicitar una jornada a tiempo parcial. Este artículo es comparable con el 34.8 del Estatuto de los Trabajadores que habla de la duración y distribución de las jornadas. También en este Convenio se habla de los permisos de lactancia (art. 26.9) que la empresa permitirá que ésta sea acumulable y se una a la baja por maternidad o paternidad. Esto es regulado por el artículo 37.4 del ET. La empresa también completa la prestación de seguridad social por maternidad hasta el 100% del salario (artículo 28 del Convenio). Por último, en el artículo 13 se habla de las excedencias por cuidado de hijos, permitiendo que sean ampliadas hasta que el menor cumpla los ocho años, mejorando en dos años lo que establece el Estatuto de los Trabajadores en su artículo 46.3. También comentar que el convenio incluye un plan de igualdad con acciones positivas para las trabajadoras (artículo 41 del convenio).

Otro convenio con numerosas medidas ventajosas para sus trabajadoras es el de ENDESA (nº 90013173012008). En su artículo 39, da la posibilidad a las trabajadoras de adaptar su jornada laboral para conciliar su vida laboral, teniendo en cuenta el artículo 34 del Estatuto de los Trabajadores. En concreto, se flexibiliza el momento de entrada y de salida concediendo una hora de margen. En su artículo 44, fomenta el teletrabajo, que podrá ser solicitado de manera voluntaria por los trabajadores siempre que las circunstancias del trabajo lo permitan y, al igual que en el caso anterior, completan la protección social de la maternidad al 100% del salario.

### 2.3. Discriminación positiva para la contratación de mujeres

Además de las medidas legales tomadas en el apartado anterior, es importante tener en cuenta la existencia de la discriminación positiva o acción positiva, que es el término que se adjudica a la protección de carácter extraordinario que se da a un grupo históricamente discriminado (en este caso a las mujeres), especialmente por razón de sexo, raza, lengua o religión, para lograr su plena integración social (R.A.E).

Estas acciones que buscan que las mujeres que históricamente han sufrido discriminación a causa de injusticias sociales, reciba un trato preferencial en el acceso y distribución del empleo, con el objetivo de mejorar su calidad de vida. A continuación voy a detallar las ventajas de las que disponen las empresas para la contratación de las mujeres, en forma de bonificaciones y reducciones.

Las bonificaciones y deducciones varían en función de las circunstancias que atesore la trabajadora y de los tipos de contrato. Con circunstancias, me refiero que además de ser mujer que por ejemplo tenga una disminución física o sea víctima de violencia de género.

En caso de que el tipo de contrato sea una transformación a indefinida procedente de ETT, existen varias opciones, si además se trata del primer empleo joven y si provienen de contrato en prácticas la bonificación es 200€ superior (700€ en total) que la de los hombres y que es la misma que si se convierte el contrato desde un contrato a tiempo parcial, sin necesidad de que venga de una ETT. En el caso del contrato para la formación y el aprendizaje son 300€ más (un total de 1.800), todas estas durante 3 años y en el caso de primer empleo hasta que la tasa de desempleo se sitúe por debajo del 15%. Si la mujer tiene una discapacidad y es contratada como indefinida, la bonificación será de 600€ superior (un total 5.950) a la general durante la vigencia del contrato.

También existen acciones positivas en el caso de los contratos a mayores de 45. Si la empresa tiene menos de 50 trabajadores y en su colectivo se puede considerar que las mujeres están subrepresentadas, se da una bonificación de 1.500€ durante 3 años o hasta que la tasa de desempleo se sitúe por debajo del 15%, también existe bonificación si se la contrata como indefinida que es de 5.700€ anuales y si tiene una discapacidad severa (superior al 33%) además, la bonificación será de 6.300€ anuales, cuya vigencia será indefinida (hasta que finalice el contrato).

Si el contrato es de carácter temporal, la persona tiene una discapacidad y además el contrato es de fomento del empleo, la bonificación es de 600€ más (un total de 4.700€ al realizar el contrato) y si la discapacidad es severa es de 5.300€, con la misma diferencia respecto a los hombres que si no lo fuera.

Otros contratos financiados por cuestión de sexo y edad son los destinados a mujeres entre 16 y 30 años subrepresentadas, la cuantía de la bonificación será de 1.600€ durante 3 años.

En el caso de que la mujer sea menor de 45 años también existen varias bonificaciones según el tipo de contrato y de las circunstancias adicionales, como por ejemplo, si se contrata a una mujer con discapacidad y menor de 45 en función si la discapacidad es o no severa, la bonificación oscilará de 5.350 y 5.950€, si estas mismas circunstancias se dan en una contratación temporal, la bonificación oscilará entre los 4.100 y los 4.700€. Todas ellas con una vigencia indefinida.

Si además de ser mujer tenemos en cuenta el añadido de que sean víctimas de violencia de género o doméstica (aunque esto puede ser aplicado a ambos sexos), encontramos bonificaciones si se las contrata como indefinidas con una cuantía de 1.500€ la primera y 850 la segunda, ambas durante 4 años. En caso de ser un contrato temporal, la bonificación sería de 600€ durante la vigencia del contrato para ambas violencias, si además tuvieran una discapacidad superior o igual al 33%, podrían aplicarse reducciones y bonificaciones hasta 5 años después de la fecha de alta en la empresa. En caso de conversión a indefinidas la cuantía de la bonificación es de 1.500€ para víctimas de violencia de género y de 600€ en caso de violencia doméstica (todas estas medidas se recogen en el Cuadro normativo de febrero de 2016 del Ministerio de Empleo y Seguridad Social).

En relación con los convenios colectivos he encontrado numerosas medidas de discriminación positiva, como por ejemplo en el convenio colectivo de Mercadona (código de convenio n.º 90100183012014). En este convenio, se establece, una cuota del 50% de participación de mujeres en la formación para la promoción a los cursos de aspirantes a directivos (art.41). En el convenio colectivo de Endesa (Código de convenio n.º 90013173012008), se nombra en su art. 29 el establecimiento de “cláusulas de acción positiva que fomenten el acceso de las mujeres, en condiciones de igualdad de méritos, a aquellos puestos de trabajo en los que se encuentren subrepresentadas”.

## 2.4. Igualdad y conciliación en la Administración General y sus Organismos Públicos

Si hablamos de grandes empresas no podemos dejar de nombrar a la Administración General del Estado, que supone aproximadamente el 14% del empleo total en España.

Es un referente en materia de igualdad gracias a la **Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres**, que a su vez en su art.64 estipula que al inicio de cada legislatura se aprobará un **Plan para la Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado y en los organismos públicos vinculados o dependientes de ella**.

Hasta el momento se han aprobado dos Planes para la Igualdad, uno el 20 de mayo de 2011 y el otro el 26 de noviembre de 2015.

Los objetivos de ambos son comunes “reducir las desigualdades que puedan persistir en el ámbito de la carrera profesional de las empleadas y empleados públicos, apoyar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la corresponsabilidad; y prestar una especial atención a aquellas situaciones que requieran especial protección, como a las víctimas de violencia de género o a la prevención de situaciones de acoso“

También es un referente en materia de conciliación por su implantación del **Plan Concilia**, que se encuentra en el apartado 4 de la Orden APU/3902/2005 del 15 de diciembre, por la que se dictan instrucciones sobre jornada y horarios de trabajo del personal al servicio de la Administración General del Estado y sus organismos públicos con el objeto de poner en práctica una política que permita la conciliación de la vida familiar y profesional en el Ámbito General del Estado.

Ambas medidas pioneras por su amplitud y contenido, muestran bases para la implantación de medidas similares en el sector privado.

A continuación desarrollaré algunos de los aspectos principales de ambas, comenzando con los Planes para la Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado y en sus organismos públicos, en concreto en el II Plan (que es el actual, aprobado en 2015).

Este se pretende incorporar también los nuevos enfoques del Plan Estratégico de igualdad de Oportunidades 2014-2016 y se pretende finalizar el cumplimiento de los compromisos contraídos en el I Plan para la Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos (de 2011).

Para llevar a cabo estos objetivos, el Plan articula seis ejes de actuación, el acceso al empleo público, la igualdad de condiciones de trabajo y carrera profesional, formación, información y sensibilización, el tiempo de trabajo, conciliación y corresponsabilidad de la vida personal, familiar y laboral, las retribuciones, la violencia de género y otras situaciones de especial protección y medidas instrumentales para alcanzar los objetivos.

Cada uno de los ejes contiene una serie de objetivos y medidas que se establecen para alcanzarlos.

Por otro lado tenemos el Plan Concilia cuyo objetivo es poner en práctica una política que permita la conciliación de la vida familiar y profesional, este fue aprobado por el Ministerio de Administraciones Públicas (hoy Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas).

Entre sus medidas más destacadas están la flexibilización horaria; la reducción de la jornada para personas que tengan a su cargo personas mayores, hijos menores de 12 años o personas con discapacidad; la progresiva ampliación del permiso de paternidad; la posibilidad de acumular el permiso de lactancia en jornadas completas o el permiso de adopción internacional de hasta 2 meses, cuando es necesario trasladarse al país de origen del adoptado.

En el estudio realizado a varias grandes empresas titulado El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas, (Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007, p.18), se afirma que las grandes empresas “considera que dicho Plan Concilia, aunque no puede ser adoptado automáticamente en sus organizaciones, es un referente, un modelo a seguir por las empresas; incluso, afirman, algunas de las medidas forman parte ya de la filosofía y de la práctica de la gestión de personal en algunas organizaciones”, lo cual es comprensible por la multitud de cambios organizativos que supondría su implantación, eso sin tener en cuenta la inversión que le supondría a la empresa y que en el caso de la empresa privada no está demostrado que tras la implantación completa de las medidas se pudiera recuperar la inversión.



### 3. La gestión empresarial de la conciliación

#### 3.1. Medidas de flexibilización

Como he comentado en la introducción la RAE define la flexibilidad como “cualidad de flexible; Susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades”.

En este apartado voy a identificar y explicar algunas de las medidas de flexibilización/conciliación existentes.

Las medidas de conciliación tienen muchos aspectos positivos tanto en la organización como en los empleados. Según el estudio de *Work-family enrichment* (Pérez-Pérez, Vela-Jiménez, Abella-Garcés y Martínez-Sánchez, 2014), la puesta en marcha de este tipo de medidas, “está relacionada positivamente con el enriquecimiento”, lo vincula con que son medidas ahorradoras de tiempo y que contribuyen al desempeño de los distintos roles de los trabajadores (rol, de empleado, de padre/madre etc.).

Según otro Estudio (Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007) sobre el desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas, existen medidas con poco éxito, como las de los permisos familiares. Esto se debe a cuestiones tanto de género, de diseño como del entorno socioeconómico en el que se desarrollan, ya que el momento en el que se tiene la necesidad de acogerse a estas medidas, es una fase de la vida en la que hay un aumento sustancial de los costes de supervivencia y esto dificulta la posibilidad de que sea posible prescindir de una parte del sueldo y que del que se prescinda sea el del hombre, ya que en la mayoría de los casos es sustancialmente superior al de la mujer.

Centrándonos especialmente en el desafío cultural, en el estudio se destaca en la entrevista a la responsable de RR.HH de una multinacional sueca, la defensa de la igual utilización de los permisos de maternidad y paternidad con el siguiente ejemplo: “se ve como natural es que los varones tomen su baja de paternidad, incluso de hasta nueve meses, como ha ocurrido en el caso de un directivo de su compañía; lo extraño, señalaron, es que no tomara el permiso, lo cual sería interpretado, desde cualquier estamento de la empresa, como irresponsabilidad familiar por su parte” (Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007 p.44). Esto en España es impensable porque culturalmente no estamos tan formados en la igualdad.

Vinculado a esto el estudio comentado en el primer párrafo afirma que “A pesar de que hay un mayor porcentaje de trabajadores que de trabajadoras, que puede decidir y optar por flexibilizar su horario de entrada y de salida del trabajo, esta posibilidad no parece revertir en una mayor participación de los varones en tareas domésticas” (Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007, p. 67) lo cual nos vuelve a estancar en la sobrecarga de roles que sufren las mujeres trabajadoras.

Por otro lado, teniendo en cuenta lo que la aplicación de medidas supone para la empresa, hay que tomar consciencia de que no todas pueden, por su organización aplicar dichas medidas como por ejemplo, empresas con atención al público o por turnos e incluso existen puestos que por su importancia vital para la organización o por ser empresas muy pequeñas, no pueden desconectarse al 100% del trabajo, al salir de este. Esta problemática la trataré con más detalle en el apartado “2.1.7. Los retos organizativos que suponen para las empresas y los Certificados de empresa que acreditan la práctica de medidas”.

Me ha llamado la atención la variedad de tipos de clasificaciones que se pueden hacer de estas medidas, algunas de las que he encontrado a lo largo de mi estudio, son las siguientes:

En el Estudio de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas (Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007, Capítulos 8, 9 y 10) se hacen varias clasificaciones de las medidas, por un lado las divide en medidas de flexibilización de la relación laboral, medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo, medidas de flexibilización del lugar de trabajo y prestaciones sociales de la empresa, también las clasifican entre, medidas relacionadas con los permisos, medidas relacionadas con la flexibilidad de los tiempos de trabajo, medidas relacionadas con el lugar de trabajo, prestaciones sociales relacionadas con la conciliación y otras medidas. Y por último diferencia dos tipos de flexibilidad, la organizativa y del trabajador. La primera se produce cuando es la empresa la que adapta sus procedimientos de cara a una mejora de la conciliación; obviamente esta flexibilidad lleva implícito el hecho de que el empleado también se adapte a la nueva situación.

En cambio, la flexibilidad del trabajador se produce cuando es éste el que renuncia a parte de sus aspiraciones profesionales para poder llegar a una conciliación (por ejemplo, teniendo que cambiar a un puesto de trabajo de menor rango profesional), en este caso la conciliación se basa en una

renuncia del trabajador a un estatus y, por tanto, la flexibilidad parte del trabajador y no de la empresa.

Por otro lado en el estudio de *Work-family enrichment* (Pérez-Pérez, Vela-Jiménez, Abella-Garcés y Martínez-Sánchez, 2014) se refiere la flexibilidad interna o externa. La flexibilidad interna es la que acomoda cambios en las necesidades de producción modificando la polivalencia funcional y la distribución horaria de la carga de trabajo de los empleados ya contratados, mientras que la flexibilidad externa es la que hace ajustes con cambios en el número de empleados o el uso de expertos externos.

### TIPOS DE MEDIDAS DE FLEXIBILIZACIÓN

Los comentarios de las medidas tratadas a continuación se basan en los estudios de El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas (Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007) y el Estudio de *Work-family enrichment: new focus on labor balance and satisfaction* (Pérez-Pérez, Vela-Jiménez, Abella-Garcés y Martínez-Sánchez, 2014). A lo largo de estos Estudios, pueden verse los distintos tipos de medidas que se dan en las empresas.

#### ➤ **Horario flexible**

Consiste en facilitar a los trabajadores una banda horaria para que adapten su horario laboral a sus necesidades personales. Con ello se consigue un alivio de los problemas que supone el conflicto familia-trabajo y a su vez este alivio crea compromiso con la empresa por parte del trabajador.

Según el Estudio de El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas, “la flexibilidad horaria se adecua mejor en compañías en las que se aplica el sistema de trabajo por objetivos, en aquellas en que la actividad laboral se organiza en jornadas partidas y en centros grandes, donde se cuenta con plantillas elevadas y puede producirse una concentración alta de trabajadores en las horas de entrada o salida” (Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007, p. 124).

### ➤ Permiso de paternidad

En el 2009 se modifica la duración de este permiso mediante la Ley 9/2009 de ampliación de la duración del permiso de paternidad en los casos de nacimiento, adopción o acogida.

Esta ley (art. 1, que modifica el artículo 48bis del Estatuto de los Trabajadores) establece el periodo de suspensión del contrato de trabajo por paternidad en “durante cuatro semanas ininterrumpidas, ampliables en el supuesto de parto, adopción o acogimiento múltiples en dos días más por cada hijo a partir del segundo” y que “la suspensión del contrato a que se refiere este artículo podrá disfrutarse en régimen de jornada completa o en régimen de jornada parcial de un mínimo del 50 por ciento, previo acuerdo entre el empresario y el trabajador, y conforme se determine reglamentariamente.”

Esto es lo que marca la legislación vigente pero estos permisos pueden ser mejorados por las empresas para igualar las condiciones entre hombres y mujeres como explicábamos en el comienzo del apartado, con el ejemplo del directivo de una multinacional sueca que había disfrutado de los 9 meses de baja paternal y que esto se veía como algo normal y positivo dentro de la empresa (Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007, p. 44).

Además las bajas paternas son tan breves por razones personales como que el machismo (sobre todo presente en personas mayores) hace que a algunos hombres les de pudor o vergüenza solicitar la igualdad o simplemente solicitar el permiso. Esto implica que los días por paternidad no suponen ningún trastorno para el desarrollo de la actividad empresarial y hace que las empresas incluso mejoren las condiciones legales del permiso en 3 o 5 días más.

Sobre esto en el artículo “¿Por qué es tan difícil avanzar en conciliación?, Laura Baena (fundadora del Club de las malas madres), afirma que “es importante concienciar al hombre de que tiene que participar igual que la mujer en la crianza de los hijos, y solo así lograremos que los empresarios no nos discriminen a la hora de la contratación”.

### ➤ Permiso de maternidad

El art. 48.4. del E.T. regula que “en el supuesto de parto, la suspensión tendrá una duración de dieciséis semanas ininterrumpidas, ampliables en el supuesto de parto múltiple en dos semanas más por cada hijo a partir del segundo. El periodo de suspensión se distribuirá a opción de la interesada siempre que seis semanas sean inmediatamente posteriores al parto. En caso de fallecimiento de la

madre, con independencia de que esta realizara o no algún trabajo, el otro progenitor podrá hacer uso de la totalidad o, en su caso, de la parte que reste del periodo de suspensión, computado desde la fecha del parto, y sin que se descuente del mismo la parte que la madre hubiera podido disfrutar con anterioridad al parto. En el supuesto de fallecimiento del hijo, el periodo de suspensión no se verá reducido, salvo que, una vez finalizadas las seis semanas de descanso obligatorio, la madre solicitara reincorporarse a su puesto de trabajo.

No obstante lo anterior, y sin perjuicio de las seis semanas inmediatamente posteriores al parto de descanso obligatorio para la madre, en el caso de que ambos progenitores trabajen, la madre, al iniciarse el periodo de descanso por maternidad, podrá optar por que el otro progenitor disfrute de una parte determinada e ininterrumpida del periodo de descanso posterior al parto bien de forma simultánea o sucesiva con el de la madre. El otro progenitor podrá seguir haciendo uso del periodo de suspensión por maternidad inicialmente cedido aunque, en el momento previsto para la reincorporación de la madre al trabajo, esta se encuentre en situación de incapacidad temporal (...) en los casos de parto prematuro con falta de peso y aquellos otros en que el neonato precise, por alguna condición clínica, hospitalización a continuación del parto, por un periodo superior a siete días, el periodo de suspensión se ampliará en tantos días como el nacido se encuentre hospitalizado, con un máximo de trece semanas adicionales, y en los términos en que reglamentariamente se desarrolle.”

Este permiso no viene desarrollado en ninguno de los estudios a los que me he referido en este epígrafe, pero en mi opinión personal considero que una desvinculación tan larga del trabajo, pone en una situación comprometida a la trabajadora y que tanto la legislación como las empresas deberían ofrecer opciones adaptadas para que la suspensión no repercutiera tanto en la organización de las de las empresas ni en la situación laboral de la trabajadora.

### ➤ **Reducción de jornada**

Según el art. 37.6 del E.T. se tiene derecho a esta reducción voluntaria de jornada y a la concreción de horario en 4 casos: ”Si se tienen la guarda legal de un menor de 12 años; si se tiene el cuidado directo de un familiar de cualquier edad que no trabaje y que no pueda valerse por sí mismo, sin necesidad de que este posea ningún tipo de invalidez; si tiene la guarda legal de cualquier persona discapacitada que no trabaje; o si está cuidando de un menor de 18 años durante su hospitalización y tratamiento continuado por cualquier enfermedad grave, que implique ingreso hospitalario de

larga duración y su cuidado directo, continuo y permanente, acreditado por el SPS. En este caso el porcentaje de reducción tiene un mínimo de un 50% y no tiene máximo, admitiéndose la posibilidad de que el convenio permita la acumulación de la reducción en jornadas completas. En este caso el hijo sí que tiene que ser del trabajador, sea biológico, adoptado o preadoptado.”

En estos casos supone un especial reto para la organización y para la empresa porque no se sabe su temporalidad, mientras que el de los nacimientos, sí que se disponen de unas fechas concretas pero en la mayoría de estos casos no se sabe cuándo se van a extinguir las circunstancias que facilitan estas reducciones.

En el estudio sobre el desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas, se hace una valoración de distintas medidas y en este caso se valora lo siguiente: por parte de las empresas, estas consideran que este tipo de permisos pueden abordarse de forma muy parecida a las bajas maternales y destacan que se dan principalmente “entre las mujeres ocupadas en puestos técnicos, intermedios o de mayor responsabilidad, que procuran que su rendimiento no se vea mermado y que su ausencia no cause repercusiones negativas sobre el equipo de trabajo ni sobre el negocio para poder salvaguardar así las posibilidades de progresar en su carrera profesional”. Dichas afirmaciones nos lleva a la conclusión de que los trabajadores que se acogen a dichas reducciones, lo que hacen es trabajar más en menor tiempo.

Para completar esta medida quiero ofrecer otra visión personal ya que en mi oficina hay trabajadoras con puestos directivos que se acogen a esta medida de jornada reducida, en su caso trabaja de 9.00 a 15.00, en vez de 9.00 a 19.00 por cuidado de hijos y es la única supervisora del centro que lleva al día la supervisión de sus tareas aunque trabaje menos horas, también es verdad que se lleva trabajo a casa bastantes días y que en ocasiones no se va puntual.

#### ➤ **Excedencias por motivos familiares**

Esta se legisla en el art. 46.3 del E.T. que establece lo siguiente: “Los trabajadores tendrán derecho a un periodo de excedencia de duración no superior a tres años para atender al cuidado de cada hijo, tanto cuando lo sea por naturaleza, como por adopción, o en los supuestos de guarda con fines de adopción o acogimiento permanente, a contar desde la fecha de nacimiento o, en su caso, de la resolución judicial o administrativa.

También tendrán derecho a un periodo de excedencia, de duración no superior a dos años, salvo que se establezca una duración mayor por negociación colectiva, los trabajadores para atender al cuidado de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, que por razones de

edad, accidente, enfermedad o discapacidad no pueda valerse por sí mismo, y no desempeñe actividad retribuida.

La excedencia contemplada en el presente apartado, cuyo periodo de duración podrá disfrutarse de forma fraccionada, constituye un derecho individual de los trabajadores, hombres o mujeres. No obstante, si dos o más trabajadores de la misma empresa generasen este derecho por el mismo sujeto causante, el empresario podrá limitar su ejercicio simultáneo por razones justificadas de funcionamiento de la empresa.

Cuando un nuevo sujeto causante diera derecho a un nuevo periodo de excedencia, el inicio de la misma dará fin al que, en su caso, se viniera disfrutando.

El periodo en que el trabajador permanezca en situación de excedencia conforme a lo establecido en este artículo será computable a efectos de antigüedad y el trabajador tendrá derecho a la asistencia a cursos de formación profesional, a cuya participación deberá ser convocado por el empresario, especialmente con ocasión de su reincorporación. Durante el primer año tendrá derecho a la reserva de su puesto de trabajo. Transcurrido dicho plazo, la reserva quedará referida a un puesto de trabajo del mismo grupo profesional o categoría equivalente.

No obstante, cuando el trabajador forme parte de una familia que tenga reconocida oficialmente la condición de familia numerosa, la reserva de su puesto de trabajo se extenderá hasta un máximo de quince meses cuando se trate de una familia numerosa de categoría general, y hasta un máximo de dieciocho meses si se trata de categoría especial.”

El problema de este tipo de excedencias es el que hemos comentado al inicio, que se dan en momentos en que los gastos ascienden y que la actitud de las empresas ante estas no es invita a sus trabajadores a acogerse a dicha medida, además de que corta las aspiraciones profesionales.

En la valoración de esta medida realizada en el Estudio sobre el desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas, se muestra una visión irreal de las empresas sobre esta medida, “es un aspecto clave el facilitar al máximo las condiciones desde la empresa para que los empleados soliciten esta medida con las mayores garantías y condiciones posibles, por ello en algunas empresas se les permite que disfruten de los beneficios extrasalariales durante este periodo, puedan asistir a cursos de formación interna e incluso que compute para cuestiones de antigüedad. En estos casos, las empresas pueden experimentar una descalificación importante en ciertos

puestos vitales para su estructura” (Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007, p. 46).

En este mismo estudio se muestran las **ventajas e inconvenientes** de adoptar las medidas de conciliación:

“Las ventajas son que contribuye a mejorar la imagen social de la empresa, tanto cara al exterior, como de cara a los trabajadores. La introducción de estas medidas en el marco de una política más amplia destinada a desarrollar una cultura de conciliación permite optar a las cualificaciones del tipo “*best place to work*” o “empresa conciliadora”, lo que contribuye a hacerlas más competitivas en el reto por atraer y retener talento; Siempre que la adaptación a los permisos no comporte sobrecarga de trabajo para los/as compañeros/as, puede contribuir a reforzar la motivación y la lealtad a la empresa; La ampliación a situaciones “no familiares” evita posibles agravios comparativos, con los consiguientes resentimientos, y posibilita una mayor identificación y lealtad a la empresa; Según las circunstancias, reduce el nivel de estrés de los/as trabajadores/as afectadas/os. Respecto a los inconvenientes, dependen de las circunstancias y según cómo se materialicen estas ampliaciones pueden suponer costes económicos para las empresas más o menos importantes. Estos costes pueden reducirse si se ven compensados por aumentos de la productividad de los/as trabajadores/as beneficiados; Si la sustitución del trabajador/a se hace repartiendo el trabajo entre los/as compañeros/ as, estas ampliaciones pueden ser fuente de conflicto; Según las circunstancias, puede implicar desafíos organizativos de cierta importancia, aunque éstos ya existen por la propia necesidad de cumplir la legislación vigente”.

#### ➤ **Jornada partida vs jornada continua**

La jornada continua es aquella que se hace sin parones para comer, solo con los legalmente establecidos en el art. 34.4 E.T.” Siempre que la duración de la jornada diaria continuada exceda de seis horas, deberá establecerse un periodo de descanso durante la misma de duración no inferior a quince minutos. Este periodo de descanso se considerará tiempo de trabajo efectivo cuando así esté establecido o se establezca por convenio colectivo o contrato de trabajo. En el caso de los trabajadores menores de dieciocho años, el periodo de descanso tendrá una duración mínima de treinta minutos, y deberá establecerse siempre que la duración de la jornada diaria continuada exceda de cuatro horas y media”.

En el estudio de El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas (Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007, p. 57) se afirma que



en la jornada continuada se rinde menos, porque se está más pendiente del horario pensando en la parada del desayuno, y en la comida y pueden dejarse trabajos sin terminar por considerarse que en la jornada continua no da tiempo a terminarlos y se dejan a medias.

La consideración sobre las jornadas más extendidas, son que permiten mayor holgura para distribuir el tiempo de trabajo y de descansos.

### ➤ **Teletrabajo**

Es cuando la empresa les ofrece a los empleados todos los medios técnicos y logísticos para que puedan desarrollar de forma parcial o total el trabajo desde casa. Esto ha supuesto no solo la adaptación de las empresas y trabajadores, sino que la ley también se ha tenido que amoldar a esta nueva realidad con la regulación del trabajo a distancia en el RD-Ley 3/2012 de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, que en su art.6 reforma el E.T. en este sentido.

Según el estudio de Beauregard y Henry (2009), titulado *Making the link between work -life balance practices and organizational performance*, estos empleados desarrollan el enriquecimiento de los roles del que hemos hablado al principio del apartado. Se ven más beneficiados por esta manera de empleo ya que utilizan sus habilidades para desempeñar su trabajo también en el hogar, “contribuyendo de esa manera al enriquecimiento y satisfacción personal ligada al trabajo”.

Pero en mi opinión, basada en la experiencia personal (mi madre realiza teletrabajo), la forma de implantarlo es muy importante y es igual de importante formar al empleado de cómo realizar la transición de trabajar en una oficina a hacerlo desde casa, ya que al trabajador se le genera una confusión porque no diferencia el espacio personal con el laboral y se termina realizando muchas más horas de las que se trabajarían en una oficina, incluyendo fines de semana y festivos y a los clientes se les da una impresión de constante disponibilidad. Todo ello le genera una sobrecarga al trabajador y no un sentimiento de “libre” gestión de su tiempo de trabajo. Da la sensación de que si no hace las cosas es porque no quiere, no porque no tenga los medios disponibles o no disponga de tiempo para abarcar todo el trabajo que se le asigna.

### ➤ **Política de luces apagadas**

Consiste en el corte de suministros en las oficinas a partir de la hora que la empresa considera que no se debe trabajar, limitando así la estancia del trabajador en la empresa. Esta medida fue puesta en marcha por el Ministerio de Administraciones Públicas en el ámbito de la Administración Central e imitada por otras Administraciones Autonómicas y Locales e implica el reconocimiento de que más

tiempo en el puesto de trabajo no significa mayor productividad, porque a partir de una determinada dedicación al trabajo la concentración y el rendimiento disminuyen.

El problema de esta medida es que en el caso de que por una circunstancia concreta el trabajador deba quedarse más rato en la empresa y esto no sea posible, no se le puede recriminar al trabajador que este no haya hecho su trabajo a tiempo (porque no será por culpa de su dedicación) o se deberá llevar el trabajo a casa en caso de que tenga los medios para realizarlo ahí y por ello dejaría de ser una medida conciliadora.

#### ➤ **Prestaciones sociales de la empresa**

Son una ganancia exclusiva para las personas que están contratadas en una empresa. Estos beneficios pueden ser dinerarios o en especie y engloban algunas de las medidas que detallaré en posteriores párrafos, como guarderías, días de asuntos propios, campamentos etc.

#### ➤ **Instalar guarderías en el propio centro de trabajo**

Esta medida facilita a los trabajadores la decisión de con quién dejan a sus hijos que aún no están en edad escolar, además de permitirles verlos más a lo largo del día y ajustar los horarios de la guardería a su horario laboral.

Pero esta opción es compleja, ya que las guarderías deben cumplir una serie de requisitos que tienen un elevado coste para la empresa.

Algunas de las alternativas a las guarderías en el propio centro son: la subcontrata de una guardería en la zona o el cheque o ticket guardería.

#### ➤ **Campamentos**

Los campamentos en periodos vacacionales extensos, como pueden ser las vacaciones de Navidad, Semana Santa o Verano para hijos de trabajadores, es otra de las que no están muy extendidas entre las medidas de conciliación de las empresas.

“El papel de las compañías en este sentido es variado, desde aquellas que se limitan a informar de la existencia de este servicio, haciendo de meros transmisores de las ofertas que reciben de empresas dedicadas a estos servicios, a otras que ejercen de intermediarias e intentan negociar unos precios más beneficiosos para sus empleados, llegando incluso a la cofinanciación” (según el Estudio de la conciliación en las grandes empresas; Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007, p. 134).

### ➤ **El horario de las reuniones**

Esta es una medida cada vez más extendida ya que en empresas que no tengan el hándicap de trabajar con países con los que se tiene diferencia horaria, para el resto es una medida fácil y sin costes añadidos. El hecho de no convocar reuniones a partir de una determinada franja horaria es un elemento de ayuda para la tarea conciliadora. Pero para que esta práctica funcione, debe ser principalmente asumida por los directivos. Además habría que añadir que tanto las empresas y por los directivos deberían esforzarse para que estas sean lo más cortas y operativas posible.

### ➤ **Elección de turno de trabajo**

Esto permite a los trabajadores con obligaciones familiares que trabajan en empresas que se organizan por turnos, el seleccionar el que más se ajuste para conciliar su vida laboral y personal.

Pero con este tipo de medidas hay que tener precaución porque pueden afectar al clima de los empleados, al dejar de lado a los empleados que no tienen cargas familiares.

A estos tipos de trabajo se refieren el programa de Comando Actualidad de RTVE, en el que se afirma, que el trabajo por turnos como los de policías, bomberos, médicos.... Merman la salud y acortan la vida.

### ➤ **Banco de horas**

Consiste en la posibilidad de acumular una serie de horas extras, que no van a ser remuneradas por la empresa, pero que permiten al empleado adaptar su jornada en función de las normas de distribución de dichas horas que determine la empresa.

“Esto puede beneficiar a la empresa, al poder hacer frente a picos de trabajo sin tener que abonar horas extraordinarias, y es beneficioso para el trabajador que tiene mayor flexibilidad para organizar su jornada” (El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas; Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007, p. 126).

### ➤ **Flexibilidad vacacional**

Esta medida permite a los trabajadores con necesidades de conciliación, preferencia a la hora de seleccionar sus periodos vacacionales, pero al igual que la medida anterior de elección de turnos, hay que tener precaución a la hora de aplicarla para que no provoquen problemas de en el ambiente de trabajo.

➤ **Semana laboral comprimida**

Consiste en concentrar las horas de trabajo semanal en un período inferior al habitual (por ejemplo de lunes a jueves). Esto se propone desde la visión de que los clientes no reciben un mejor servicio por estar atendidos durante más tiempo, sino por tener niveles de atención de elevada calidad. Esta medida quedaría limitada en caso de empresas que requiriesen atención al público por ejemplo de lunes a sábado, pero se podría suplir este inconveniente con un sistema de organización por turnos como el que se propone en el siguiente apartado.

➤ **Jornada compartida o *job sharing***

Permite que un mismo puesto de trabajo pueda ser ocupado por más de un trabajador. Normalmente las jornadas de ambos trabajadores son a tiempo parcial.

➤ **Contratos con empresas especializadas en servicio para la conciliación**

Este tipo de servicios libera a los trabajadores de algunas obligaciones y pueden ser de tipos muy variados como:

- Los que informan o asesoran sobre cuestiones de la vida privada.

- Los que proporcionan apoyo personalizado a través de psicólogos y otros profesionales para casos de conflictos familiares, entre compañeros, ayuda emocional, estrategias de afrontamiento en casos de estrés, etc.

- Los que prestan servicios personalizados, es decir, realizan gestiones que por su horario no puede realizar el trabajador como renovar el DNI o el permiso de circulación, hasta ofrecer personas “de confianza” para “hacer de canguro” o cuidar a familiares enfermos.

En cuestión de pago de dichos servicios existen varias opciones, hay compañías optan por financiar el 100%, otras que pagar una cuota anual por trabajador, completando éste el resto o las que no pagan nada, simplemente se limitan a poner al trabajador en contacto con las empresas que ofrecen dicho servicio, esta manera supone un coste cero para la empresa.

Respecto a esta nueva gestión de las necesidades del personal, algunas empresas han optado por crear fundaciones o asociaciones que prestan este tipo de servicios y compaginan la participación voluntaria con la actividad de distintos profesionales.

Una de las empresas que ponen en práctica esta medida de conciliación es Repsol, como se puede ver en el programa “Me faltan horas” (Comando Actualidad -RTVE-, emitido el 23 de septiembre de 2015). Esta empresa dispone de un espacio en el que los trabajadores pueden delegar distintas tareas como dejar la ropa en la tintorería, compras en la farmacia o los regalos de navidad o los libros escolares, hasta copiar una llave y todos estos servicios se les suministran al mismo o menor precio que el de mercado, gracias a los convenios que la propia empresa tiene con las empresas que suministran el servicio.

Su objetivo tal y como lo expresan en la propia empresa, es dar tiempo a sus empleados que está más valorado que el propio salario.

#### ➤ **Otras medidas**

En este apartado entrarían otro tipo de medidas de conciliación que están en continuo desarrollo e innovación, por tratarse cada día de un problema con más peso en la sociedad y en las compañías. Algunas de estas son:

Mejoras sobre la legislación vigente, añadiendo más beneficios sociales, planes de pensiones o ayudas en la financiación de los suministros del hogar, entre otros, en los convenios colectivos dando así al empleado un coste de oportunidad superior en caso de que este decida cambiar de empresa y consiguiendo atraer talento de otras empresas con condiciones inferiores. Otras medidas son la concesión de préstamos o ayudas económicas en momentos puntuales, o algo tan simple como actos simbólicos de enviar cestas regalo o de flores en caso de nacimiento u operación.

### **3.2. Horario español vs horario “europeo”**

El tema de los horarios laborales y la flexibilidad de estos, es un punto clave y un tema en auge para su discusión tanto desde entidades públicas como privadas.

De hecho a comienzos de este mismo año se situó en portada de todos los periódicos e informativos porque los propios Reyes apoyaron esta iniciativa llevando las llamadas pulseras amarillas, que forman parte de una campaña de la Asociación por la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE). Esta campaña se centra más en el adelanto de las horas de emisión de ciertos programas para mejorar los tiempos de descanso de las familias, pero este cambio requeriría una transformación en muchos más aspectos de la vida familiar y laboral.

Los principales objetivos de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los de los demás países de la Unión Europea (asociada a la ARHOE) son:

- Conciliar nuestra vida personal, familiar y laboral.
- Permitir la corresponsabilidad en el reparto de tareas domésticas y atención a la familia.
- Favorecer la igualdad entre la mujer y el hombre.
- Mejorar nuestra calidad de vida.
- Aumentar la productividad.
- Dormir el tiempo suficiente.
- Fomentar la salud.
- Disminuir la siniestralidad.
- Apoyar el rendimiento escolar.
- Facilitar la globalización.

En definitiva, dar mayor valor al tiempo.

Además de esta comisión a nivel nacional, este asunto es estudiado por la U.E. que realiza distintos estudios en los que resalta las diferencias horarias entre los distintos países de la U.E.

En España tenemos un hándicap cultural respecto a los horarios de trabajo ya que estos tienden a eternizarse, como expresa Nuria Chinchilla (profesora del Iese) “el horario religioso: entras cuando Dios manda y sales cuando Dios quiere” (Artículo de La Vanguardia, “El mejor horario de trabajo”, del 17/11/2015, autor Jose Andrés Rodríguez), por la tradición de presentismo laboral, que es el permanecer en el puesto de trabajo las horas que hagan falta para dar la impresión de que se está implicado con la empresa. Esto es una actitud que debe modificarse desde la dirección de las empresas. Según Nuria “El problema del presentismo es que te concentras menos porque sabes que tienes que aguantar muchas más horas”.

Todo esto pasa, ineludiblemente, por racionalizar nuestros horarios, hacerlos más humanos y más europeos (La Vanguardia, “El mejor horario de trabajo”, 17/11/2015). La visión del presentismo en otros países, es que este trabajador no sabe organizarse, además de descuidar a la familia. En este artículo que recopila los datos facilitados por la OCDE, que reflejan que los españoles trabajan muchas más horas que sus vecinos europeos, lo cual los convierte en menos productivos, siendo su productividad del 107,1 puntos mientras que la de Alemania es de un 124,8 o la de Bélgica de un

132,4 puntos. Lo que supone que a pesar de trabajar 227 horas más que los alemanes, no somos más productivos. Este dato es respaldado incluso por el presidente de la Cámara de Comercio Americana en España.

Una de las causas que se han estudiado (La Vanguardia, “El mejor horario de trabajo”, 17/11/2015) y que desatan este problema es tomar pausas demasiado largas para comer y esto hace que se alargue mucho la hora de salida, siendo el tiempo ideal de esta pausa de 30 a 60 minutos, para de esta manera salir a una hora que permita conciliar la vida laboral y personal.

Según un estudio de Antonio Montañés (2011) titulado “tipos de jornadas y productividad del trabajo”, que está más centrado en la comunidad de Aragón pero que es exportable a toda España, la productividad de las jornadas continuas es superior a la de las jornadas partidas, subiendo hasta un 6,5%, lo cual contradice lo que se expresa en el estudio de las grandes empresas en el que se defendía lo contrario por parte de los directores de RR.HH.

Entre las mejoras que propone el estudio de Montañés está la posibilidad que he comentado en las medidas anteriores de compatibilizar jornada presencial y teletrabajo o incluso para alcanzar su jornada ideal, algunos trabajadores estarían dispuesto a renunciar a entre un 5% y un 10% de su salario además de que mejoraría las tasas de absentismo.

Para ello las empresas tienen que desarrollar sus estrategias organizativas y su tecnología. Respecto a esto Nuria Chinchilla comenta en el artículo de “El mejor horario de trabajo” que “las empresas que facilitan la conciliación laboral y familiar son un 19% más productivas que las empresas que la dificultan.” (La Vanguardia, 17/11/2015)

Pero para promover este cambio como se indica en “El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral de las grandes empresas” (Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007, p. 52) es necesario que todas las compañías acompañadas de las Administraciones Públicas, cambien la mentalidad organizativa y que conciencien a sus jefes y directivos en marcar esta filosofía de trabajo. “Los directivos tienen que transmitir la idea de que cada uno debe ser capaz de hacer su trabajo en el horario previsto y que si necesita más tiempo, no es que sea mejor trabajador, sino que da a entender que es más torpe, pierde el tiempo, el puesto “le viene grande” o que está mal diseñado”.

Para esto es necesario cambiar la forma evaluar el rendimiento y alejándolo de la cultura del “calentamiento de silla”, el “estar por estar” o el “hospedaje” por otras más eficientes que se rijan por los objetivos alcanzados y no por el tiempo dedicado.

Me gustaría finalizar este apartado hablando de los dos programas documentales sobre la conciliación, emitidos en televisión en fechas del 23/09/2016 y del 29/04/2016. Uno, el de Comando Actualidad “Me faltan horas” y otro el de Salvados “El milagro de la conciliación”.

En el de Comando actualidad se ponen de manifiesto cifras sobre la no adaptación de los horarios a horarios más europeos, el principal es que los abuelos deben encargarse de sus nietos para que sus padres puedan conciliar, siendo este modelo de familia el más común en España.

### **Comparación España vs países nórdicos, en especial Suecia**

En el programa de “El milagro de la conciliación”, se hace una comparativa de la situación de conciliación entre España y Suecia. En los países nórdicos, los poderes públicos no quieren que la gente a partir de los 35 años cumplidos tenga turnos de noche, mientras que en España esto se alarga hasta los 55 años, limitando así la posibilidad de conciliar y desfavoreciendo la natalidad tanto en el caso de los hombres como en el de las mujeres (Salvados “El milagro de la conciliación”, 29/04/2016).

Todos los empleados entrevistados en estos programas destacan la incomprensión por parte de sus hijos, de que tengan que ausentarse tantas horas de casa (sobre todo los trabajadores por turnos) y en especial por las noches o incluso las 24 horas de los turnos de guardia.

Respecto a los autónomos, son el sector que menos capacidad conciliadora tiene ya que trabajan sin horario, lo cual les impide llevar una vida normal, y en caso de trabajos más exigentes incluso sin vacaciones.

En este mismo programa, comparan nuestra forma de vivir con la de la colonia alemana en España de Torrox.

Los alemanes aun estando de vacaciones se levantan muy pronto y esto permite por ejemplo que la panadería abra a las 7.00, cierre a las 14.00 y no abra por las tardes.

Los habitantes de Torrox destacan que en España para nivelarse con el salario alemán hay que trabajar muchas más horas. Ellos trabajan de media unas 35 horas a la semana y los sueldos de trabajos de perfil medio como jefe de cocina pueden estar remunerados en unos 5.000€, de los



cuales deben quitar impuestos y su equivalente a la Seguridad Social lo que se les queda en unos 3.500€.

Estos cambios, también afectan a los horarios, ya que comen entre 12.00 y 12.30 y cenan entre las 18.00 y las 19.00, por lo que a las 10 ya están en la cama, esto les permite ajustar más los horarios y dormir el número adecuado de horas, lo cual afecta directamente al carácter.

En relación a la comparativa entre el caso español y el caso sueco, un trabajador que ha desarrollado puestos en ambos países, define el sistema de trabajo sueco, como “libertad”.

A parte de las novedosas medidas de conciliación estandarizadas por las empresas tanto públicas como privadas, llama la atención las ayudas mensuales que el estado da por hijo y que exista una especie de baja por si los hijos de ponen enfermos por la cual el coste del salario del padre que se queda cuidando del hijo enfermo, es asumido por el Estado.

Estas medidas como explican en el reportaje, no se instauran de la noche a la mañana, sino que se implantan de forma paulatina y sobretodo suponen un cambio de mentalidad.

- **Los retos organizativos que suponen para las empresas**

Las empresas tienen que enfrentarse a tres retos: el de la igualdad de oportunidades entre sus empleados de distinto sexo, el de la flexibilidad y el reto que conllevan el desarrollo de los dos anteriores en materia de organización y para que la puesta en marcha de medidas para conseguir estos retos no afecten a la productividad de la empresa y al mismo tiempo mejore la calidad de vida de sus empleados.

La razón de que la conciliación suponga un reto para las grandes empresas es que no se puede aplicar de forma homogénea en toda la organización, ya que hay puestos como comentaré más adelante en los que no pueden aplicarse por sus características, como por ejemplo los trabajadores por turnos.

El Estudio de la conciliación en las grandes empresas habla de la clasificación de la organización por capas que divide a los trabajadores entre, “los que pertenecen a la capa conciliadora, que residen en áreas en las que es más fácil conciliar y los que residen en capas no conciliadoras, que son aquellos que se ubican las actividades en las que la conciliación es muy dificultosa o inexistente” (Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007, p.102).

Paradójicamente, en muchas de estas organizaciones son las áreas de mayor dificultad en la conciliación, las que aportan la mayor parte de la cuenta de resultados de la empresa.

A su vez este estudio, afirma que “Los departamentos de Recursos Humanos está aquí para ayudar a la gente a desarrollar, a identificar talento y formar a nuevas generaciones de directivos. No para ver si una persona entra y sale tarde. El control debe realizarse a través del jefe de sección”, lo cual genera una nueva manera de organización y de trabajo. Para su implantación, no solo hacen falta medios técnicos sino y principalmente un cambio de mentalidad de las organizaciones (como he comentado en varios de los apartados anteriores).

Según uno de los directivos de RR.HH de Repsol que aparece en el reportaje “Me faltan horas”, la nueva gestión supone un cambio de mentalidad, en la que lo que importa es el resultado no las horas y el lugar que se le dediquen, lo cual da una mayor satisfacción a los empleados y tienen comprobado que gracias a esta satisfacción, rinden más. También destaca que “debido a los nuevos organigramas, los jefes no deben controlar tanto y tienen que inspirar más y apoyarse en su equipo”.

Para que se produzca este cambio, es necesaria la existencia de 3 pilares:

El más importante es la confianza que debe generarse entre empresa y trabajador, la cual no es ciega sino que se basa en una serie de objetivos que marca la empresa. Por otro lado tenemos la motivación, que en parte se alimenta también de la confianza, generando un clima de trabajo satisfactorio que permite que su rendimiento de trabajo mejore, literalmente en el Estudio de la conciliación de en las grandes empresas se determina que “Una persona motivada y satisfecha termina siendo rentable para la organización y que es posible concluir que las competencias directivas tienen una repercusión muy importante sobre la motivación del individuo en la empresa” (Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007, p. 93). Y el último pilar es el control, como hemos visto en apartados anteriores en España hay una cultura de presentismo y que para avanzar en las organizaciones, debe cambiarse por una organización que evalúe por los objetivos y no por las horas que se está en la empresa lo cual nos hará más productivos.

Otra de las claves en la gestión es la manera en que se realiza la sustitución de la persona que se acoge a las medidas de conciliación, ya que de esto dependen en mucha medida los problemas de clima laboral que se puedan generar y de los que hablaré en el siguiente apartado.

Para hacer frente a estas necesidades de recursos las grandes empresas, acuden como primera opción a la redistribución del trabajo entre los miembros del departamento, salvo en los casos en los que hay poco personal o que se trate de un trabajo altamente cualificado.

Otra opción para la sustitución es la promoción interna de manera que en caso de necesitar refuerzo, se dispondría en puestos inferiores. También existe la opción que se plantea en el estudio de las grandes empresas, la bolsa de contratación interna, que está “integrada por personas formadas y conocedoras de la dinámica de la empresa en varios de sus puestos, y contratada para cumplir esta función. Ello permite cubrir las distintas necesidades allí donde se produzcan (picos de trabajo, vacaciones, bajas por enfermedad, etc.) y ser una buena cantera para la selección de personal.” (Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007, p. 38).

Para la implantación de las medidas las empresas deben hacer un análisis del coste-beneficio que suponen para la empresa. Pero estos cálculos no son un simple algoritmo matemático, sino que en él intervienen numerosos datos cualitativos que dificultan su evaluación. En el programa de “Me faltan horas” el responsable de RR.HH que aparece de Repsol afirma que dichas medidas reportan beneficios para empresa y que por ello se realizan”. Pero es muy difícil cuantificarlas en términos numéricos, además que algunas de ellas deben realizarse por ley, independientemente de las consecuencias que conlleven para la empresa. Por otro lado las tasas de natalidad son cada vez más bajas, siendo España uno de los países más envejecidos de la U.E., por lo que estos costes son cada vez menores y más asumibles por la empresa y a esto podemos sumar que las reducciones de jornada o las excedencias, van acompañadas de una reducción equiparable del salario en la mayoría de los casos aunque hay otros como por ejemplo en el caso de Iberdrola, en el que los trabajadores pueden disfrutar de una reducción de su jornada conservando el 100% de su salario, hasta que los hijos tengan 3 años (Memoria anual de Iberdrola 2015).

Respecto a la organización existe un tema difícil relacionado con las medidas de conciliación y su organización, y es en la reincorporación de las personas que se han acogido a estas.

Este es un punto de inflexión en la gestión del personal, ya que puede afectar tanto a la relación del trabajador con la empresa como al clima del departamento.

Para ello en el estudio de las grandes empresas, propone, la realización de planes de formación internos para poder readaptar a los trabajadores al ritmo profesional y laboral habitual de la empresa, también existe la práctica del “solape”, es decir que durante un tiempo coincidan la

persona sustituida y su sustituto desempeñando el mismo puesto de trabajo o por último planificar la vuelta y mantener algún tipo de vínculo con la compañía de carácter muy flexible pero que permita hacer el regreso menos difícil.

- **Certificados de empresa que acreditan la práctica de medidas**

Con el fin de certificar las prácticas de conciliación e igualdad de las empresas, existen reconocimientos a nivel nacional e internacional.

Entre ellos encontramos el Premio a Empresa Flexible, este fue impulsado por la Comunicación de Valor Añadido en el 2002, para detectar y difundir las mejores prácticas de flexibilidad en la empresa. Entre sus últimos premiados se encuentran ING DIRECT, BMW Bank y Rastreator.com.

Otro reconocimiento, este internacional, es el “*Great Place to Work*” que lista las 100 mejores empresas para trabajar en Europa basándose en los sentimientos de confianza, orgullo y disfrute de los empleados. A nivel nacional también tenemos varios premios como el que da la Concejalía de familia, infancia, usos del tiempo y discapacidades de Barcelona a las empresas innovadoras en medidas de conciliación y tiempo y el más destacado que es el Certificado de Empresas Familiarmente Responsables, el que otorga ALARES a las empresas que fomentan la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Este Certificado se basa para su otorgación en las siguientes variables (según se indica en su propia página web). “Las prácticas recogidas en el estudio se han obtenido a partir de una revisión de la literatura, considerando cuales son las prácticas habitualmente consideradas como familiarmente responsables: teletrabajo, contrato fijo a tiempo parcial, compartir un puesto de trabajo con otro empleado, posibilidad de reducción de jornada laboral, horario laboral flexible, jornada intensiva en cualquier momento, jornada intensiva en periodo de verano, comprimir la jornada laboral en menos de 5 días, excedencias personales o familiares, vacaciones cortas/permisos y bolsa de horas” (Pérez-Pérez, Vela-Jiménez, Abella-Garcés y Martínez-Sánchez, 2014, p. 23).

Además afirma una idea que he comentado a lo largo de este trabajo, “que cuando las personas sienten que sus demandas son atendidas, trabajan mejor, producen más y el clima laboral mejora” (Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007, p.24).

## 4. Relación de la igualdad y la conciliación con el clima laboral: un estudio en una Big Four

En este apartado pretendo reflejar todo lo visto en el marco teórico y legal que he tratado anteriormente, mediante una encuesta de opinión. En dicha encuesta voy a tratar de relacionar cómo incide la inclusión de las medidas de conciliación sobre el clima y la opinión de los empleados sobre la empresa.

Me parece especialmente interesante este tema porque tal y como demuestra todo lo reportado en los epígrafes anteriores, la inclusión de medidas de conciliación está directamente ligada a un sentimiento de confianza y satisfacción con la empresa lo cual incide directamente en el clima laboral entre compañeros de distintas categorías como el clima creado entre la empresa y el empleado.

Además hay que tener en cuenta que España es un país con características propias, en el que se da mucho valor a familia y donde se socializa mucho en el trabajo, por ello tener un buen clima laboral afecta directamente al rol familiar.

Siempre se ha dicho que los gastos de RR.HH no deben verse solo como un gasto, sino también como una inversión que posteriormente beneficiará a la empresa, con mejores profesionales que trabajarán más eficaz y eficientemente.

En el Estudio sobre las grandes empresas (Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007, p. 29) se pone de manifiesto el hecho de que gestionar mal una ausencia, sobrecargando a los compañeros del departamento, puede suponer el desgaste de estos, creando un mal clima y empeorando su relación con la propia firma afectando también a la calidad de su trabajo. Por ello se destaca que no solo hay que tener en cuenta los costes sino los problemas que conlleva en cuestión de desequilibrios organizativos, entre los que se ejemplifican están “la dificultad a la hora de planificar muchas de esas bajas, pues obedecen a decisiones individuales difícilmente previsibles, las disputas y el malestar entre compañeros en el caso de preferencias a la hora de elegir turnos, e incluso, la imposibilidad desde RR.HH. de acceder a todo tipo de peticiones de flexibilidad demandadas por los empleados”. También tiene en cuenta que si la empresa reparte el trabajo entre el resto de los compañeros para resolver la ausencia, el equipo está obligado a asumir más carga y responsabilidad lo cual puede “repercutir perjudicialmente en el clima de

trabajo y producir tensiones y conflictos. La idea es que si se sobrecarga al resto del equipo este debe ser recompensado y esto tiene un coste económico para la empresa.”

Esta última idea de que el sobreesfuerzo debe ser recompensado para que no afecte al clima, me parece muy importante, porque sobretodo en el caso de las grandes empresas que disponen de presupuestos altísimos, es una manera de mitigar las consecuencias que pudieran tener estas ausencias temporales.

Por otro lado en la aplicación de medidas, habría que prestar especial atención a si son aplicables de forma universal o si hay puestos que quedan excluidos de estas, ya que esto crea una discriminación entre puestos que también repercutiría en el clima y en la satisfacción del empleado con su puesto. El mismo estudio sobre las grandes empresas y que se basa en las entrevistas realizadas a directores de RR.HH de estas, dice Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007, p. 31) que “más allá de situaciones puntuales, una cultura que facilite la conciliación contribuye decisivamente a crear ambientes favorables y flexibles que promueven la identificación con los objetivos de la empresa, el ahorro de costes, la autoorganización y el mayor rendimiento”.

Otro punto muy importante para las empresas en cuestión de personal es la retención del talento y la reducción de rotación del personal. A lo largo de la bibliografía se destaca que las medidas de conciliación permiten a las empresas que las implantan una mejor competencia en el mercado laboral de los grandes talentos, consiguiendo personal más cualificado y evitando la fuga del ya existente, reduciendo con esto los gastos que supondría la búsqueda de personal nuevo y su formación.

Un beneficio de que los trabajadores estén contentos con su situación laboral es que se reduce el absentismo por problemas familiares o incluso por enfermedad o maternidad, ya que una buena adaptación del puesto permitiría al trabajador por ejemplo, trabajar desde casa medio día y el otro medio en la oficina liberando las horas que le fueran necesarias para solventar sus asuntos personales y permitiendo que las recupere cuando mejor le encaje tanto a él como al cumplimiento de sus objetivos. Como se indica en la encuesta del Instituto de la Mujer (2014) que analiza la relación existente entre la disponibilidad y adopción de prácticas flexibles con la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados con los propósitos de la empresa.

## 4.1. Metodología

El estudio ha sido realizado en una muestra de 82 personas, todas ellas pertenecientes a un centro de una *Big Four*.

*Big Four* es la manera de denominar a las cuatro firmas más importantes del mundo del sector de la consultoría. El ranking de estas empresas es el siguiente, PwC (PricewaterhouseCoopers), Deloitte, Ernst & Young y KPMG.

Además este centro tiene una serie de peculiaridades respecto a una oficina convencional de una *Big Four*, es un centro de bajo coste o como prefieren llamarlo, un centro de soporte a las oficinas convencionales.

Estos centros están proliferando dentro de las *Big Four*, y tratan de sistematizar tareas más simples que liberen de trabajo a los equipos de las oficinas convencionales y se encuentran dentro de cada país al que dan soporte.

Tanto en las características de formación, como de organización o de promoción, son muy distintos, pero sí que comparten filosofía de empresa y medios.

Respecto a los perfiles de los trabajadores en este centro se buscan un perfil de formación de FP mientras que en las oficinas convencionales el perfil es de licenciado, con master e idiomas.

Otra diferencia muy importante es el sistema de gestión y organización, en el centro de soporte, se está atado a un horario estricto y a la supervisión del senior, mientras que en el resto de las oficinas sí que hay una jerarquía, pero cada uno se responsabiliza de su trabajo de manera individual.

Respecto a los planes de carrera, en el caso de los centros de soporte, solo existe una categoría de ascenso profesional, que es pasar de *Project Assistant* a *Senior Project Assistant* y que posteriormente (aunque aún no se ha dado el caso) la intención es que puedan promocionar a oficinas convencionales, empezando otra vez de cero en estas, pero ya con un sistema de promoción convencional. La idea de que estos centros de soporte sean una cantera, aún no está muy consolidada ni bien vista por los socios de la firma.

- **Datos característicos de los perfiles de la muestra**

-*Senior*: son empleados con una experiencia mínima de 5 años trabajando en una oficina convencional de *Big Four* y que se encargan de gestionar y revisar el trabajo de unas 25 personas. Sobre ellos recae toda la responsabilidad del servicio prestado y de la gestión del equipo. Su formación es muy específica y orientada a llevar los proyectos de derivados al centro de sus áreas de especialización, ya sea auditoría, contabilidad o legal entre otras. Además para la labor de revisión, disponen del apoyo de la figura que voy a describir a continuación.

-*Senior Project Assistant*: son trabajadores del centro que llevan al menos 3 años en él y que conocen muchas de estas tareas como para revisarlas, respecto a su formación son FP o Grado Universitario, pero para su selección no pesa tanto su formación como su experiencia en las tareas propias del centro. Una vez acceden al puesto les forman los propios senior en las funciones en las que necesitan refuerzo y por el momento no existe posibilidad de ascender a Senior desde esta categoría, por lo que la carrera profesional queda muy limitada.

-*Project Assistant*: son jóvenes que por lo general provienen de grados superiores de administración y cuando llegan al centro comienzan en tareas muy básicas de gestión de documentación de clientes y que en función de su valía y sus aptitudes, son reubicados en proyectos más especializados.

- **Descripción del cuestionario**

La encuesta consta de 10 preguntas sobre clima y medidas de conciliación, realizada entre todos los trabajadores del centro de soporte, sin distinción de su categoría profesional.

Con esta encuesta he intentado reflejar el valor que las medidas de conciliación y la buena gestión de la empresa tienen para los empleados.

Al realizar las encuestas me ha llamado la atención el desconocimiento generalizado que hay sobre este tipo de medidas, ya que muchos de ellos me han comentado que las desconocían. Por ello pienso que la encuesta también ha servido en muchos casos para ampliar los conocimientos de los empleados en esta materia y que conozcan mejor las distintas medidas de conciliación aplicables por las empresas.



Con las dos primeras preguntas (que se encuentran adjuntas en el anexo de este trabajo) pretendía obtener un ranking, por un lado de los aspectos más relevantes del trabajo y con el segundo, uno de las medidas de conciliación más satisfactorias.

Con la cuarta, quinta, séptima y octava quería evaluar la gestión de la empresa en distintos aspectos como la política de conciliación, la implantación de medidas o la gestión del clima laboral.

Y con la tercera y sexta preguntas quería saber por un lado cómo los empleados sentían que podía afectar la aplicación de medidas al clima laboral o su carrera profesional.

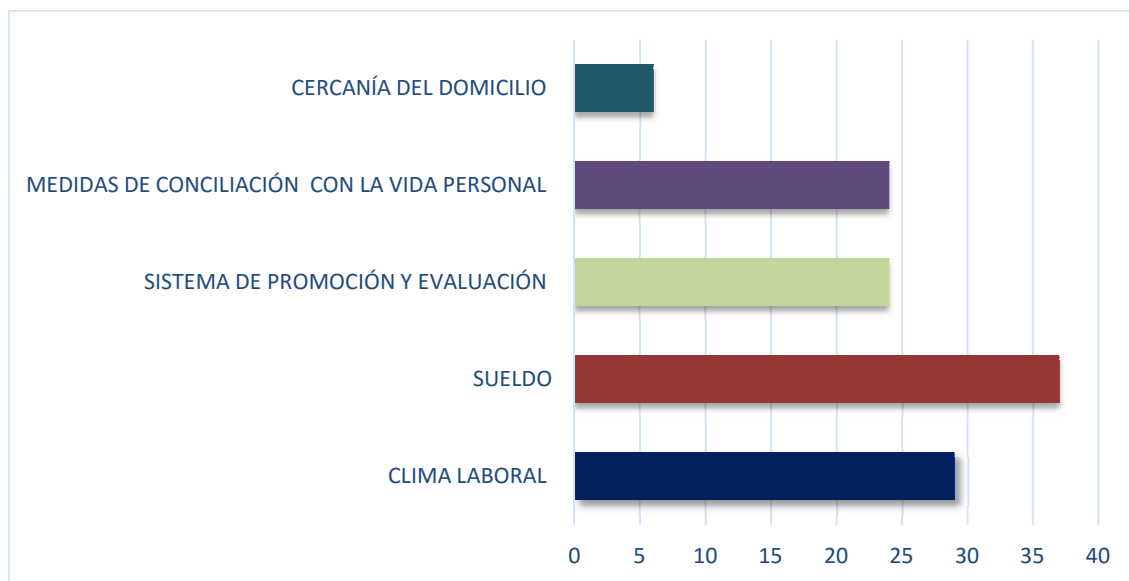
Por último la novena y décima eran para en función de sus resultados, poder desglosar a la muestra en el análisis de las cuestiones anteriores.

Con la primera dificultad que me he encontrado ante esta encuesta es la invalidación de la primera pregunta al no haber sido entendida de forma correcta por el 77% de la muestra. En esta se les preguntaba por los aspectos que consideran más importantes de su trabajo. Aunque procederé al análisis de las respuestas del 23% que ha contestado correctamente.

## 4.2. Resultados

A continuación, voy a mostrar los resultados de la encuesta, analizando los resultados y apoyando estos mediante gráficas y comentarios al respecto que servirán para identificar las principales preocupaciones sobre igualdad, conciliación y clima.

### ASPECTOS MÁS IMPORTANTES DE SU TRABAJO



En esta pregunta se les indicaba que numerasen del 1 al 3 los aspectos que consideraban más importantes en su trabajo, siendo 1 muy importante, 2 importante y 3 irrelevante. Como puede verse, a pesar de que los sueldos en este tipo de centros son bajos, es al que menos importancia otorgan y a la que más, la cercanía del trabajo al domicilio.

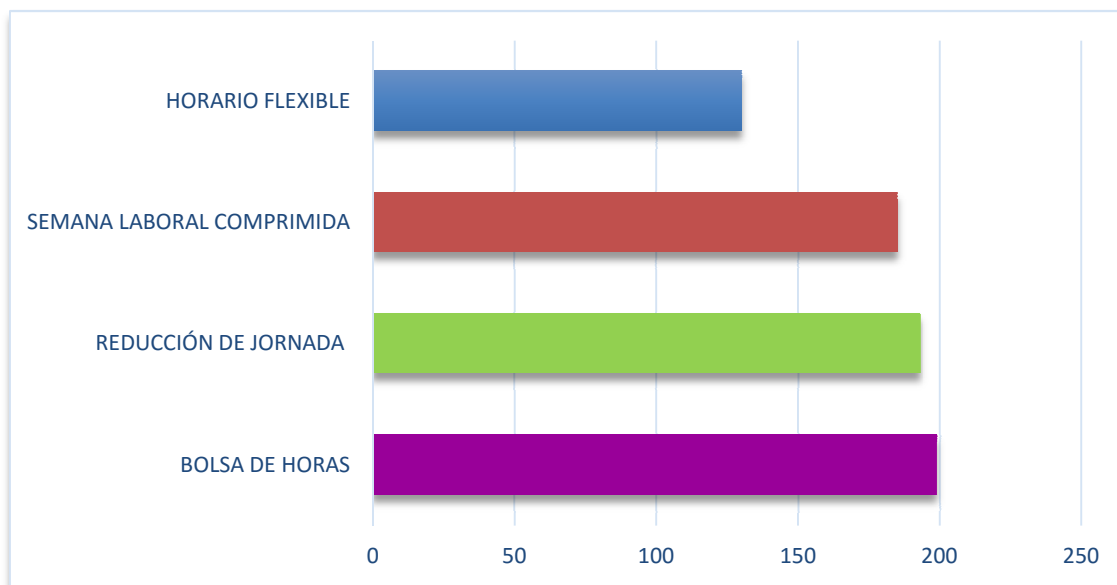
Me llama la atención este resultado, sobretodo en una ciudad como Zaragoza que tiene un buen transporte público y no es muy grande, tras este valor el más importante es el sistema de promoción y evaluación, lo cual incide que seguramente los trabajadores consideran que el actual tiene deficiencias, ya que si no no preocuparía tanto.

Los siguientes valores con las medidas de conciliación y el clima laboral, por el momento es normal que estas medidas no sean prioritarias, ya que la mayoría no tienen hijos y en el caso del clima laboral, como veremos en la pregunta 9 el 100% considera que se lleva bien con sus compañeros por lo que es un tema que no les preocupa.

### 1. CLASIFICACIÓN DE MEDIDAS

Respecto a los tipos de medidas de conciliación que más les interesan, les he pedido voten las medidas que se indican en la gráfica, siendo 1 muy satisfactoria, 2 satisfactoria, 3 no le afecta, 4 insatisfactoria y 5 muy insatisfactoria.

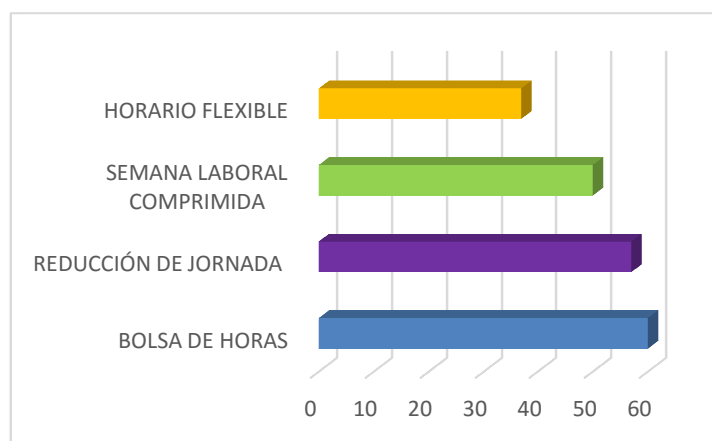
#### TOTAL



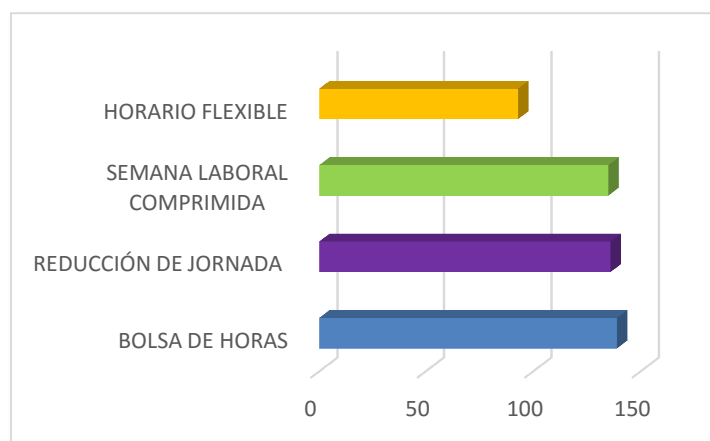
Evaluando el total de la muestra la medida mejor valorada es el horario flexible y muy equiparadas estarían la bolsa de horas (sobre la cual tuve muchas preguntas, ya que la gente la desconocía), la reducción de jornada y la semana laboral comprimida que dentro de estas tres últimas es la mejor valorada.

He querido ahondar un poco más en este análisis y he desgregado la valoración de estas medidas por sexo. He podido observar las siguientes diferencias:

#### HOMBRES



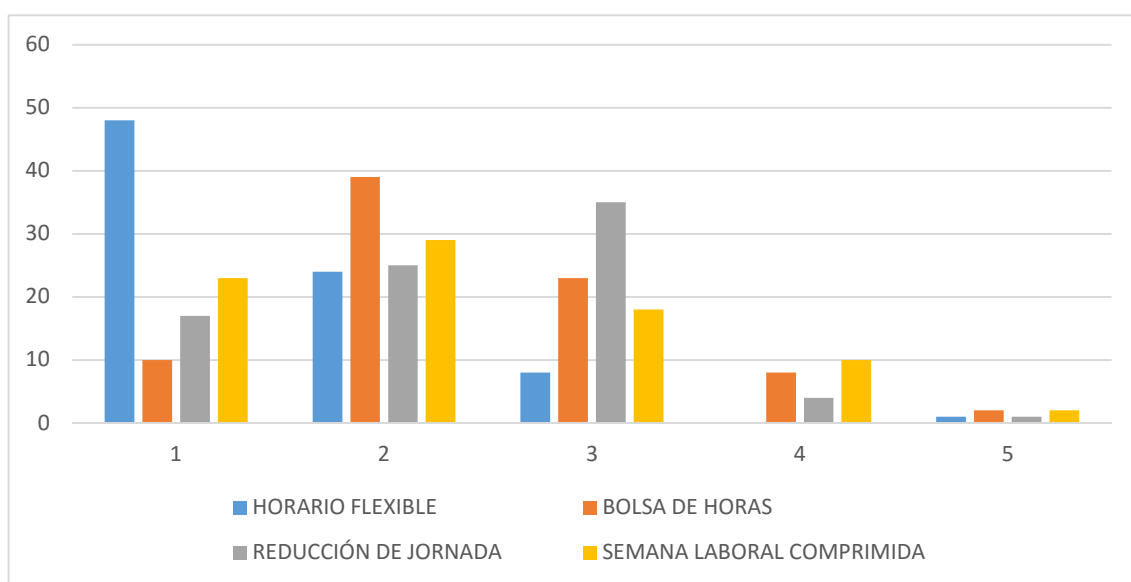
#### MUJERES



Para ambos sexos, la medida más importante es la flexibilización horaria, esto es lógico ya que el centro tiene un horario de 9.00 a 19.00 con una hora para comer que también es establecida por el centro, además también se firma por contrato que el grueso de las vacaciones de disfrutan en los meses de julio a septiembre. Todo esto conlleva una inflexibilidad que dificulta mucho la conciliación.

El resto de medidas están más o menos igualadas, teniendo en cuenta que entre los hombres destaca la semana laboral comprimida al igual que en el análisis del total.

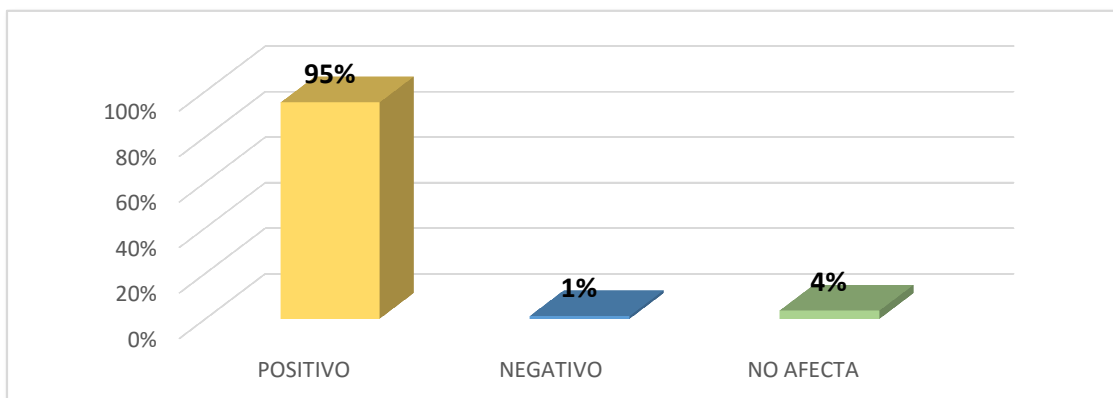
Si desglosamos el número de muy satisfactorios, satisfactoria, no le afecta, insatisfactoria y muy insatisfactoria que ha tenido cada medida, obtenemos lo siguiente:



Analizando esto, la medida que se considera muy satisfactoria y muy por encima del resto es nuevamente el horario flexible, luego estaría la semana laboral comprimida, la reducción de jornada y por último la bolsa de horas.

Sin embargo como satisfactoria, destaca la bolsa de horas, por encima del resto que quedan más más igualadas.

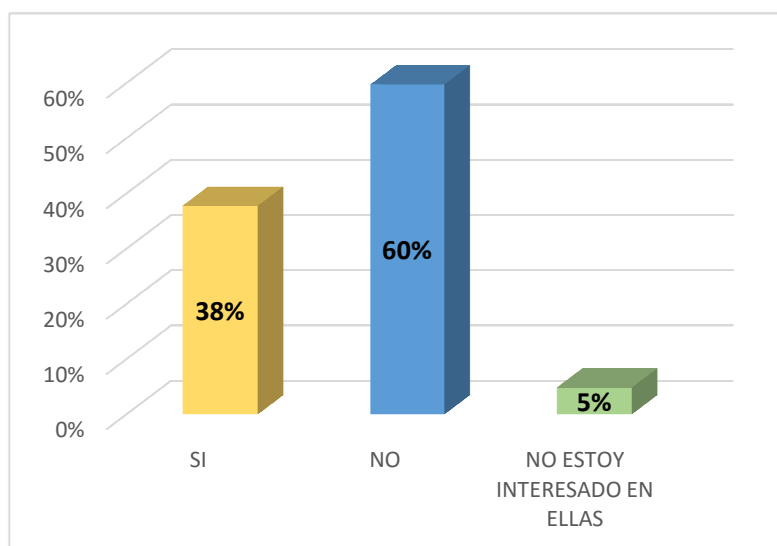
## 2. COMO AFECTA AL CLIMA LA APLICACIÓN DE MEDIDAS



El 95% de los encuestados consideran que afectaría positivamente, el 1% negativa y el 4% que no afectaría.

Realmente la aplicación de estas medidas y más siendo que la más deseada es el horario flexible, apenas supondría inversión para la empresa y por la opinión de los empleados, mejoraría el clima, compromiso y visión de esta.

## 3. CONSIDERA QUE LA EMPRESA PONE A SU DISPOSICIÓN SUFICIENTES MEDIDAS DE CONCILIACIÓN

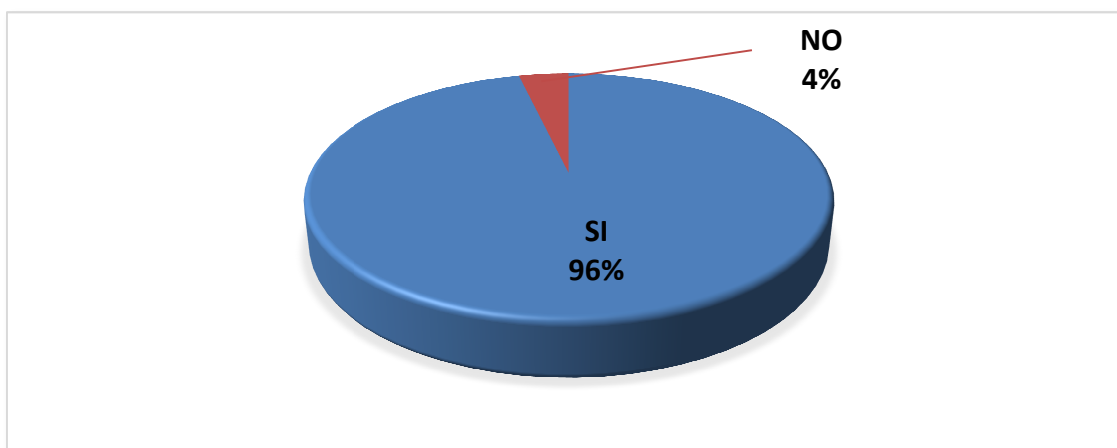


El 60% de los encuestados consideran que la empresa no dispone de suficientes medidas de conciliación al contrario del 38% que consideran que sí.

Este resultado me ha sorprendido ya que los únicos empleados que disfrutan de medidas de conciliación, son tres supervisoras, que disponen

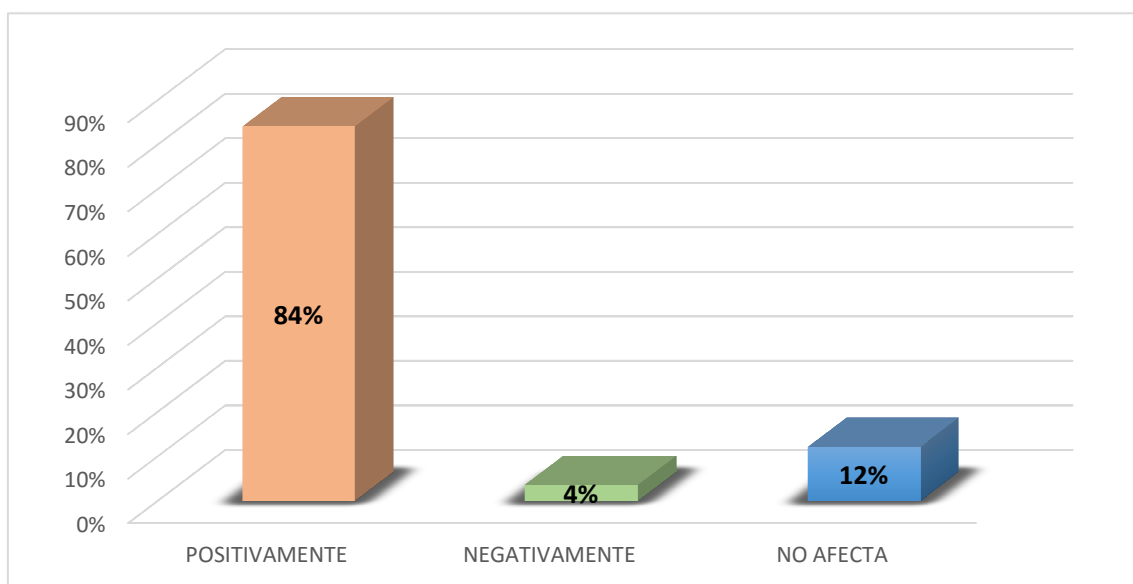
de jornada reducida (dos de ellas se han acogido a esta medida este mismo mes) y 13 personas que tienen una jornada del 7.00 a 16.00 todo el año. Mientras que el resto de los trabajadores no pueden acogerse a ninguna medida de conciliación.

#### 4. CREE QUE UNA BUENA POLÍTICA DE CONCILIACIÓN MEJORARÍA SU COMPROMISO CON LA EMPRESA



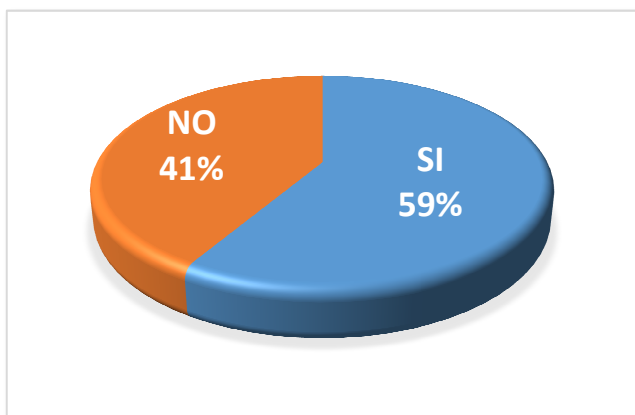
El 96% de los encuestados consideran que sí que mejoraría su compromiso con la empresa, lo cual tendría numerosos beneficios para esta ya que permitiría retener el talento y mejorar los resultados y minimizar los errores en las tareas.

#### 5. CREES QUE LA ADOPCIÓN DE ESTAS MEDIDAS REPERCUTIRÍAN EN SU CARRERA PROFESIONAL



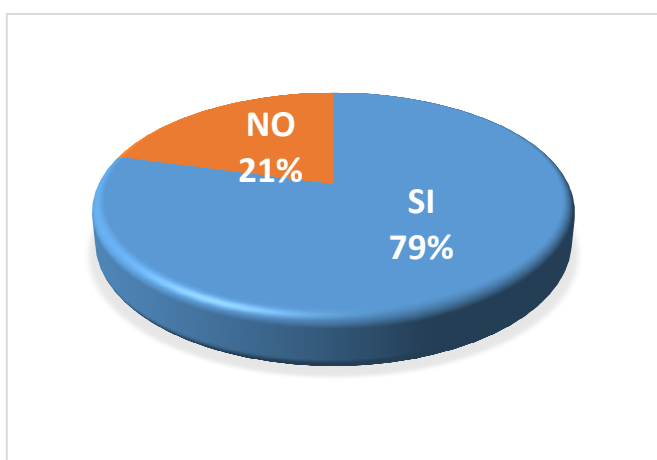
Este resultado también me ha sorprendido porque siendo la mayoría de los encuestados son mujeres, no sienten amenazada su carrera profesional por la adopción de medidas. Esto puede deberse a la limitadísima promoción del centro, la cual no se vería amenazada por la adopción de medidas, porque la mayoría consideran que no la alcanzarán nunca y porque aún no son muy conscientes por su juventud de la desconexión laboral que supone ser madre.

## 6. CREE QUE SU EMPRESA GESTIONA BIEN EL CLIMA LABORAL



Las políticas de clima no se deciden desde el centro, sino que vienen determinadas desde la dirección general de la empresa, aunque gracias a la colaboración de los trabajadores se ha mejorado, creando el *Running Club* o impulsando la colaboración con centros deportivos de la zona para tener descuentos. Además desde la compañía se trabaja el clima mediante reuniones de equipo y *feedback* cada 6 meses.

## 7. SE SIENTE ORGULLOSO DE PERTENECER A SU EMPRESA



A pesar de las condiciones el pertenecer a una gran marca les da a los empleados un sentimiento de orgullo. Además estas empresas hacen una gran publicidad de la marca lo cual conlleva que el decir que se trabaja en ella da un “sentimiento de status” que es apreciado por los empleados.

## 8. SE LLEVA BIEN CON SUS COMPAÑEROS

El 100% se lleva bien.



## 9. SEXO



Como he comentado en la introducción inicial, la muestra está formada mayoritariamente por mujeres, en concreto el 72%.

### Necesidades observadas

Resumiendo la encuesta, el centro tiene ventajas muy buenas respecto al clima, como que todos sus trabajadores se llevan bien y para las pocas medidas que emprenden, son muy aceptadas por ellos, además del sentimiento de orgullo de pertenencia a dicha marca.

Por ello concluyo que con pequeñas medidas como las propuestas especialmente la flexibilización de horarios, se conseguiría mucho, tanto en cuestión de compromiso como en la mejora de la calidad del trabajo del centro. Además estas medidas no supondrían inversión económica para la empresa, solo una gestión organizativa más profunda.

Como se indica en toda la bibliografía estudiada, un trabajador contento y cómodo en su puesto, trabaja mejor y hasta cierto punto el que la empresa facilite medidas de conciliación, compensa la falta de un sueldo más alto.



## 5. Conclusiones

Con este trabajo lo que he querido conseguir, es por un lado reflejar la situación actual en materia de conciliación tanto a nivel legal como a nivel organizativo y relacionar todo ello con cómo afecta esto al clima de la empresa, reforzando esto con una encuesta que reflejase lo comentado en el trabajo.

A lo largo del estudio he aprendido que las bases para la implantación de cualquier medida de conciliación para la empresa son la confianza y el enriquecimiento mutuo entre empresa y empleado.

Para ello en España es fundamental un cambio de mentalidad organizativa y de gestión por parte de la dirección de la empresa, siendo necesarios jefes más creativos e inspiradores que hagan sentir a los empleados que son tratados con respeto y justicia. Todo ello hace que el empleado desarrolle un vínculo con la empresa y un sentimiento de orgullo de pertenencia que es más valorado que el salario.

Como demuestra este trabajo, las empresas con poca flexibilidad, desarrollan conflictos que desembocan en absentismo, enfermedades como el estrés y una rotación excesiva que les impide retener el talento o captarlo.

Sin embargo las empresas que han conseguido crear ese sentimiento de “libertad” han alcanzado grandes logros organizativos que les han permitido mejorar el rendimiento de sus empleados así como su vinculación con ellos, reduciendo sus niveles de estrés, aumentando la tasa de retorno al puesto de trabajo tras el permiso de maternidad y/o reducir los períodos de excedencia. Todo ello ayuda a la empresa también a mejorar su imagen y su competitividad a la hora de buscar talento, pudiendo llegar a conseguir reconocimientos como el “Premio a la Empresa Flexible” o el “*Great Place to Work*”.

Pero la adaptación al desafío de la conciliación concierne tanto a poderes públicos como privados y supone una obligación moral y un interés objetivo de la sociedad ya que el permitir una buena conciliación de la vida laboral y familiar hace que mejoren los roles familiares y laborales. Ello conlleva a tener una sociedad más completa y feliz y mejoraría los datos de natalidad y promedio de hijos que actualmente están en niveles muy bajos que pueden afectar de manera profunda a la organización del sistema de bienestar.

Para el cambio estos poderes pueden apoyarse en una amplia legislación tanto nacional como internacional, así como en convenios colectivos de grandes empresas que realmente marcan la diferencia en materia de conciliación. Además de esto, se pueden tomar como ejemplos en materia de organización laboral algunos países europeos que ya están realizando este cambio de manera muy satisfactoria, como en el caso de Suecia, el cual es un gran ejemplo en materia de conciliación, sin olvidarnos de que en España ya se están dando en materia de regulación del empleo público grandes pasos, como el Plan Concilia.

Un gran paso que quiero destacar y que supondría la igualación de sexos, es la equiparación de los permisos de maternidad y paternidad, con lo que se evitaría que las empresas tuvieran prejuicios a la hora de contratar a una mujer frente a contratar a un hombre. Otra de las grandes batallas es la disminución y eliminación de la brecha salarial que evitaría que a la hora de pedir excedencias o reducciones de jornadas, estas recaigan en su mayoría en las mujeres porque suponen menores repercusiones en la economía familiar.

Todo ello conllevaría también a la reducción de medidas de discriminación positiva, que cada vez serían menos necesarias, porque las condiciones de ambos sexos serían cada vez más igualitarias.

Por último, el estudio de las encuestas realizado en una empresa de servicios de las llamadas *Big Four*, muestra que en la opinión de los trabajadores, las medidas de conciliación, son importantes y que consideran que afectarían positivamente al clima. Entre ellas la que más ha destacado con diferencia, es la flexibilización horaria que no implica ningún coste adicional para la empresa, solo una mejor organización y confianza en sus empleados.

A nivel personal puedo concluir que este estudio me ha aportado no solo un amplio conocimiento sobre la materia, sino una dosis de realismo de la importancia que la implantación de estas medidas va a tener tanto en la vida profesional como en la familiar y en la sociedad en general.

La sociedad está cambiando, cada día más rápido, pero en nuestra mano está hacerla sostenible y que esos cambios nos supongan un enriquecimiento tanto a nivel profesional como personal.

## 6. Bibliografía

### Marco normativo

- ONU, Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948.
- ONU, Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (1979).
- OIT, Convenio sobre la protección de la maternidad (num. 003).
- OIT, Convenio sobre el trabajo nocturno (mujeres) (num. 004).
- Resumen Ejecutivo sobre Las Mujeres en el Trabajo, tendencias 2016 (Informe de la OIT).
- El empleo y la dimensión social en la estrategia EU-2020.
- Estrategia de la Comisión Europea para la igualdad entre mujeres y hombres (2010-2015).
- Pacto Europeo por la Igualdad de Género (2011-2020).
- Directiva de la UE (D. 75/117/CEE), sobre la igualdad de remuneración.
- Directiva de la UE (D. 76/207/CEE- 02/73/CE), sobre el acceso al empleo.
- Directiva de la UE (D. 86/613/CEE) sobre la igualdad en la seguridad social.
- Directiva de la UE (D. 96/34/CE) sobre los permisos o ausencias retribuidas.
- Directiva de la UE (D. 97/80/CE) sobre el acoso sexual.
- Directiva de la UE (D. 00/78/CE) sobre la que determinó el marco general para la igualdad de trato.
- Directiva de la UE (D. 04/113/CE) de la igualdad de trato al acceso a bienes y servicios y suministros.
- Directiva de la UE (D. 06/54/CE) sobre igualdad en asuntos de empleo y ocupación.
- Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.
- Ley 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras.
- Real Decreto Legislativo 2/2015 Ley del Estatuto de los Trabajadores.
- Real Decreto Legislativo 3/2015 Ley de Empleo.
- Real Decreto 1686/2000 6 de octubre, por el que se crea el Observatorio de la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres.
- Real Decreto 1729/2007, de 21 de diciembre, por el que se regula la elaboración del Informe Periódico, relativo a la efectividad del principio de Igualdad entre mujeres y hombres.

- Real Decreto 751/2014 Estrategia Española de Activación para el Empleo 2014-2016.
- Orden PRE/720/2007 sobre el desarrollo de las medidas para favorecer la igualdad entre hombres y mujeres aprobadas por el Consejo de Ministros de 4 de marzo de 2005, y se aprueba la incorporación de nuevas medidas para su implementación durante el 2007.
- Orden APU/526/2005, de 7 de marzo, por la que se dispone la publicación del Acuerdo de Consejo de Ministros de 4 de marzo de 2005, por el que se aprueba el Plan para la igualdad de género en la Administración General del Estado.
- Orden PRE/525/2005, de 7 de marzo, por la que se da publicidad al Acuerdo de Consejo de Ministros por el que se adoptan medidas para favorecer la igualdad entre mujeres y hombres.
- Cuadro normativo de las bonificaciones a la contratación laboral.
- I y II Plan de Igualdad entre hombres y mujeres en la Administración General del Estado y en sus Organismos Públicos.
- Resolución del 29 de julio de 2015 Plan Anual de Políticas de Empleo.

#### Estudios referidos:

- Pérez-Pérez, Vela-Jiménez, Abella-Garcés y Martínez-Sánchez, 2014, *Work-family enrichment: new focus on labor balance and satisfaction* (Estudio Universidad de Zaragoza).
- McConnell, C., Brue, S., MacPherson, D. (2007) *Economía laboral* (7ªEdi.).
- Meil Landwerlin, García Sainz, Luque De La Torre y Ayuso Sánchez, 2007, *El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas* (Estudio de la Universidad Autónoma de Madrid).
- Eduardo Garzón Espinosa y Carlos Martínez Núñez, año 2015, *Cómo afecta la crisis a las mujeres en el mercado de trabajo*, artículo para la Fundación por la Europa de los Ciudadanos.
- Antonio Montañés, del 2011 “Tipos de jornadas y productividad del trabajo”.

#### Webgrafía

- [https://www.boe.es/diario\\_boe/](https://www.boe.es/diario_boe/)
- [http://europa.eu/index\\_en.htm](http://europa.eu/index_en.htm)
- <http://www.inmujer.gob.es/>
- <http://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

Adicionalmente he usado otras páginas en momentos puntuales para buscar información más detallada:

- [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200\\_COUNTRY\\_ID:102847](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:102847)
- [http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_5.10.3.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/es/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.10.3.html)
- [https://books.google.es/books?id=syI2XQAfC7cC&pg=PA521&lpg=PA521&dq=estatuto+de+los+t+rabajadores+directivas+ue&source=bl&ots=QLYq8EvOQH&sig=3F8PgV9OACIgcJQNvmtuseO2AhM&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=estatuto%20de%20los%20trabajadores%20directivas%20ue&f=false](https://books.google.es/books?id=syI2XQAfC7cC&pg=PA521&lpg=PA521&dq=estatuto+de+los+t+rabajadores+directivas+ue&source=bl&ots=QLYq8EvOQH&sig=3F8PgV9OACIgcJQNvmtuseO2AhM&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=estatuto%20de%20los%20trabajadores%20directivas%20ue&f=false)
- [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/files/strategic\\_engagement\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/files/strategic_engagement_es.pdf)
- [http://www.empleo.gob.es/uafse\\_2000-2006/equal/ProductosEqual/archivos/AD\\_444\\_producto\\_1.pdf](http://www.empleo.gob.es/uafse_2000-2006/equal/ProductosEqual/archivos/AD_444_producto_1.pdf)
- <http://www.horariosenspana.com/images/manifiesto.pdf>



## ANEXO

1. **Numere del 1 al 3 los aspectos que considere más importantes de su trabajo, siendo 1 muy importante; 2 importante; 3 irrelevante.**
  - Clima laboral
  - Sueldo
  - Sistema de promoción y evaluación claro
  - Medidas de conciliación con la vida personal
  - Cercanía del domicilio
  
2. **Clasifique estas medidas de conciliación, según lo satisfactoria que sea para usted, siendo 1 muy satisfactoria; 2 satisfactoria; 3 no le afecta; 4 insatisfactoria; 5 muy insatisfactoria.**
  - Horario flexible (que se pueda variar la hora de entrada y salida en una hora)
  - Bolsa de horas (el cúmulo de una serie de horas extra, que no se remunera pero se puede disponer de ellas cuando se necesiten)
  - Reducción de jornada
  - Semana laboral comprimida (consiste en concentrar las horas de trabajo semanal en un periodo inferior al habitual)
  
3. **¿Cree que la aplicación de estas medidas puede afectar al clima laboral de su oficina?**
  - Positivamente
  - Negativamente
  - No afecta
  
4. **¿Considera que la empresa pone a su disposición suficientes medidas de conciliación?**
  - Sí
  - No
  - No estoy interesado en ellas
  
5. **¿Cree que una buena política de conciliación mejoraría su compromiso con la empresa?**
  - Sí
  - No
  
6. **¿Cree que la adopción de estas medidas repercutiría en su carrera profesional?**
  - Positivamente
  - Negativamente
  - No afecta
  
7. **¿Cree que su empresa gestiona bien el clima laboral?**
  - Sí
  - No
  
8. **¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?**
  - Sí
  - No



9. **¿Se lleva bien con sus compañeros?**

*Mark only one oval.*

Sí

No

10. **Sexo**

*Check all that apply.*

Hombre

Mujer