



Facultad de CC. Económicas y Empresariales

# **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR. TECHOS DE CRISTAL**

Autor: Epifanio Díez Borque  
Director: Laura Gismera Tierno

Primeramente, me gustaría mostrar mi agradecimiento a la directora de este Trabajo de Fin de Grado, Laura Gismera, por todo el tiempo que ha dedicado tanto a resolver dudas como a darme consejos que han resultado imprescindibles a la hora de enfrentarme a su desarrollo, y a la vida en general. Además, me gustaría también agradecer a todas aquellas personas, principalmente mis padres, por haber estado apoyándome y aconsejándome desde el comienzo de mi carrera hasta su fin, que culmina en este trabajo.

# ÍNDICE

-Resumen/Abstract.....	6
-Palabras claves/Key Words .....	6
1.Introducción .....	7
1.1. Objetivos .....	8
1.2. Metodología .....	8
1.3. Justificación del tema .....	8
2. Responsabilidad Social Corporativa y Ética empresarial en relación con la conciliación de la vida laboral y la vida familiar .....	9
2.1. Responsabilidad Social Corporativa (RSC) .....	9
2.2. Ética empresarial: conciliación laboral .....	11
3. El balance entre la vida familiar y la vida laboral .....	13
3.1. Introducción .....	13
3.1.1. El problema de la conciliación. Concepto y definición .....	13
3.2. El balance entre la vida laboral y la familiar y su impacto en la satisfacción laboral .....	14
3.2.1. Introducción.....	14
3.2.2. Contexto nacional .....	14
3.2.3. Políticas para favorecer el balance vida laboral-familiar .....	15
3.2.4. La mujer y el balance entre la vida laboral y la familiar .....	16
3.3. El compromiso laboral .....	17
3.3.1. Beneficios de tener unos empleados comprometidos .....	18
3.3.2. Inconvenientes de una falta de compromiso .....	19

3.3.3. Causas de la falta de compromiso .....	19
3.4. Características personales que interfieren en la conciliación .....	19
3.5. El papel de quienes interfieren en la conciliación de la vida laboral y familiar de los empleados .....	20
3.5.1. Supervisores y gerentes. La importancia de su función.....	20
3.5.2. Compañeros de trabajo .....	21
4. Medidas e instrumentos para la conciliación en la legislación .....	21
4.1. Instrumentos para la conciliación previstos en el ordenamiento laboral español.....	21
4.1.1. Permisos .....	22
4.1.1.1. Permiso por maternidad .....	22
4.1.1.1.1. Supuestos de ampliación en dos semanas .....	23
4.1.1.2. Permiso por paternidad .....	23
4.1.2. Reducción de jornada .....	25
4.1.3. Flexibilidad horaria .....	25
4.1.4. Flexibilidad en el lugar de trabajo .....	26
4.1.5. Suspensión del contrato de trabajo .....	28
4.1.5.1. Excedencias .....	28
4.1.6. Otros permisos .....	29
4.1.7. Servicios de apoyo a las familias .....	29
4.1.8. Beneficios extrasalariales .....	30
4.2. Nuevas medidas laborales y sus efectos en las empresas y los trabajadores .....	30
4.3. Resultados de los instrumentos de conciliación .....	31
5. Techos de cristal. La limitación de la mujer en el ascenso laboral dentro de las organizaciones...	31

5.1. Concepto .....	31
5.2. La mujer en la alta dirección .....	33
5.2.1. La mujer en los consejos de administración .....	33
5.2.2 La mujer en las instituciones públicas .....	34
6. Brecha Salarial. Prohibición de discriminación por razón de sexo en materia salarial .....	36
6.1. Concepto .....	36
6.1. Legislación.....	38
6.1.1. Normativa internacional .....	38
6.1.2. Normativa europea .....	39
6.1.3. Normativa española.....	40
6.1.4. Reflexión.....	41
7. Propuestas de mejora para la efectiva conciliación de la vida profesional y la familiar.....	42
7.1. Equiparación de la baja maternal a la parental .....	42
7.2. Racionalización del horario de trabajo .....	42
7.3. Educación desde la infancia .....	43
7.4. Ayuda estatal .....	44
8. Conclusiones .....	45
9. Bibliografía .....	46
9.1. Obra doctrinal .....	46
9.2. Legislación .....	49
9.3. Artículos, revistas y páginas web consultadas .....	50

## **- Resumen**

La conciliación de la vida laboral y familiar desempeña un papel fundamental en la vida de los individuos y en su felicidad. Reflejo de ello es el auge que las políticas e instrumentos de conciliación han experimentado en los últimos años en el mundo laboral. La búsqueda del óptimo balance entre la vida profesional y la vida familiar es una práctica común en las organizaciones, tanto públicas como privadas. El ritmo vertiginoso en el que el trabajo se desarrolla hoy en día en muchos sectores hace que el estudio de este balance sea de primera importancia. Además, se analizarán tanto la brecha salarial en España como los techos de cristal, pues ambos constituyen elementos de desigualdad manifiesta entre hombres y mujeres. Para revertir tal situación, se propondrán algunas mejoras que en un plazo medio de tiempo conseguirán resultados satisfactorios para la sociedad en general.

**Palabras clave:** conciliación, vida profesional, vida familiar, balance, techos de cristal, desigualdad, responsabilidad social corporativa, brecha salarial

## **- Abstract**

The work-life balance plays a fundamental role in the lives of individuals and in their happiness. This is reflected in the growth of conciliation policies and instruments in recent years in the labour market. The quest for an optimal balance between professional and family life is a common practice in both public and private organizations. The dizzying pace at which work is taking place today in many sectors makes the study of this work-life balance of utmost importance. In addition, both the wage gap in Spain and the glass ceilings will be analysed, as both constitute elements of manifest inequality between men and women. To reverse this situation, some improvements will be proposed in order to achieve satisfactory results for society in general over the medium term.

**Key Words:** work-life balance, professional life, family life, balance, glass ceilings, inequality, corporate social responsibility, wage gap

## 1. Introducción

Varias investigaciones durante las dos últimas décadas han acabado demostrando que todas las prácticas que favorecen e impulsan un correcto balance entre vida profesional y vida personal acaban atrayendo y empleando mujeres, reduciendo el estrés y el desgaste de los empleados, y disminuyendo los conflictos familiares. El trepidante ritmo de la vida laboral actualmente dentro de los sectores privado y público, así como los negativos efectos del estrés, hacen del estudio de este balance algo importante hoy en día.

Conflictos causados por la interferencia del trabajo en la vida familiar derivan en una satisfacción menor en esta última, razón por la cual un buen balance de vida familiar y profesional es clave para una vida óptima de todos los individuos en el mercado laboral y un buen funcionamiento y rendimiento de las empresas. Si esto no se consigue, las consecuencias más comunes son depresión, angustia y aflicción, que llevan a una productividad menor, una peor calidad de trabajo, y mayores niveles de absentismo y rotación de personal. Por eso, los empleadores han de comprender la importancia de un adecuado balance y su impacto en el bienestar de los empleados, así como sus efectos dentro de la productividad y rendimiento de las organizaciones.

El papel de la mujer en el mercado laboral ha sido frecuentemente objeto de estudio y discusión en los últimos tiempos, por eso, este trabajo llevará a cabo un repaso por su historia y analizará su situación actual, así como la importancia de la igualdad con el hombre. Tradicionalmente, el hombre ha sido considerado como el individuo familiar al que se le asigna el trabajo fuera del hogar, mientras que a la mujer se le ha asignado el trabajo doméstico y el cuidado de los hijos u otros miembros familiares.<sup>1</sup> Esta organización social basada en la división “sexual” del trabajo y estereotipos sociales, deriva en la discriminación de las mujeres, por razón de género, que las limitan y restringen profesionalmente.<sup>2</sup>

Con la conciliación de la vida familiar y la vida profesional se busca, entre otras cosas, que haya un reparto equitativo de las responsabilidades y derechos de hombres y mujeres. Esta situación de la mujer ha ido mejorando a lo largo de los años, pero, como veremos a lo largo del desarrollo de este trabajo, todavía queda mucho por cambiar para conseguir una completa igualdad entre géneros.

---

<sup>1</sup> Rodríguez Escanciano, S., “La conciliación de la vida laboral y familiar en Castilla y León”. Revista de investigación económica y social de Castilla y León, N°7, 2004, p.3. Última consulta: 27/02/2019. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1421963.pdf>

<sup>2</sup> Díaz Valero, P., “Avanzar en igualdad: estudio sobre la organización del trabajo desde una perspectiva de género”. Sociología del trabajo, N°64, 2008, pp.17-40. Última consulta: 27/02/2019. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2743562>

## **1.1. Objetivos**

El principal propósito de este trabajo es el estudio e investigación del efecto de un adecuado balance de la vida profesional y familiar en la satisfacción y felicidad de los empleados y sus empleadores, así como las diferentes medidas de conciliación aplicadas actualmente en el mundo laboral.

También se abordarán los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y ética empresarial, y se explicará la importancia de sus papeles en el sector laboral y el en ámbito de la conciliación del trabajo y de la vida familiar. Además, la RSC que las empresas llevan a cabo requiere de compromiso continuo, donde se incorpore el respeto por valores, como por ejemplo la ética, con el fin de mejorar la competitividad a la vez que se reducen las desigualdades sociales y permitiendo, de este modo, la supervivencia a largo plazo de las entidades y organizaciones.

Por último, se desarrollará e investigará en profundidad el tema de la mujer en el trabajo, analizando los techos de cristal y las brechas salariales en España, y se terminará con una serie de propuestas de mejora de esta situación para conseguir una mejor sociedad en general.

## **1.2. Metodología**

Para realizar el presente trabajo de fin de grado, he acudido a la literatura sobre la materia pertinente, analizando obras para obtener una visión completa del problema que abordaba, y a todo tipo de documentos y páginas web para profundizar en los mismos. Asimismo, he hecho uso de la normativa vigente, lo cual ha sido fundamental para analizar y reflexionar sobre la situación legal de ciertas cuestiones y para presentar las medidas de conciliación que están actualmente recogidas en las Leyes.

## **1.3. Justificación del tema**

Las principales razones en las que se suscita la elección de este tema son la gran importancia que tiene la conciliación laboral y familiar en la felicidad de todos los individuos, y la situación de la mujer, ya que, a mi parecer, son asuntos que todavía no reciben la suficiente atención. La situación de desigualdad en la que se encuentra sumida la mujer es uno de los grandes problemas a resolver en todo el mundo, y en particular en España.

Encontrar un apropiado balance entre la vida profesional y la vida personal es uno de los principales atributos en constante crecimiento dentro de las iniciativas y prácticas empresariales. Este balance representa un importante papel en el comportamiento de los empleados y sus empleadores, que desemboca en diferentes maneras de actuar y de ser de cada uno de ellos. Cualquier oscilación en el mismo puede tener efectos perjudiciales si el desequilibrio se muestra, principalmente, a favor del lado de vida profesional en lugar del familiar.

## 2. Responsabilidad Social Corporativa y Ética empresarial en relación con la conciliación de la vida laboral y la vida familiar

### 2.1. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Los orígenes del concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se remontan a principios de siglo, en concreto a la década de 1920. No obstante, no fue hasta unas décadas más tarde, en los años cincuenta, cuando los grandes líderes comenzaron a darle la importancia que merecía. En concreto, fue el empresario estadounidense Frank Abrams, que presidía la junta de Standard Oil of Nueva Jersey, quien puso de manifiesto en un artículo la responsabilidad que poseían las empresas respecto al mantenimiento del equilibrio y la igualdad entre todos los grupos de interés que la rodean.

Algunos años después, el libro publicado por Howard R. Bowen (1953)<sup>3</sup>, cuyo título fue “Social Responsibilities for the Businessman”, marcaría ya definitivamente el punto de partida de la literatura de la RSC, y pasaría a considerarse como el manual de referencia en esta materia. En la década de los años 50, la RSC estaba sustentada en tres pilares básicos<sup>4</sup>:

1. Es un cargo que ostentan los empresarios, junto con una responsabilidad social asociada.
2. Se ha de encontrar un cierto equilibrio entre las necesidades de los *stakeholders* y las necesidades de las empresas.
3. El altruismo era concebido como una filosofía humana y, además, un principio discrecional de la organización.

Desde esta definición inicial, la RSC ha experimentado una evolución hacia un enfoque mucho más estratégico. En pleno siglo XXI, la RSC se fundamenta en “hacer el bien para hacerlo bien” (Rosamaria y Robert, 2011).<sup>5</sup> Adicionalmente, la presión institucional para mejorar la RSC ha aumentado notoriamente, por lo que es necesario introducir iniciativas pautadas que de alguna manera institucionalicen las acciones a llevar a cabo.

Hoy en día, las empresas están involucradas en un conjunto muy amplio de asuntos (Smith, 2011)<sup>6</sup>:

1. Prácticas de desarrollo sostenible.
2. Transparencia y rendición de cuentas.

---

<sup>3</sup> Bowen, H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York.

<sup>4</sup> Frederick, W.C. (2006), *Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*, Dogear Publishing, Indianapolis USA.

<sup>5</sup> Rosamaria, C.M., & Robert, C.P. (2011), “Historical background of corporate social responsibility”, *Social Responsibility Journal*, Vol. 7 Issue 4 pp. 528 – 539.

<sup>6</sup> Smith, R. E. (2011), “Defining Corporate Social Responsibility: A Systems Approach For Socially Responsible Capitalism”, Master of Philosophy Theses, University of Pennsylvania.

3. Mantener una buena gestión de los diferentes intereses que confluyen en la empresa.
4. Incidencia en diferentes aspectos de los derechos humanos, la justicia y los principios democráticos.
5. Cumplimiento de las normas internacionales aceptadas sobre RSC.
6. Práctica empresarial ética.

Una vez realizada una breve revisión de la evolución del concepto, debemos recalcar que existe en general cierta falta de consenso a la hora de aportar una definición de RSC, sin embargo, la Comisión Europea<sup>7</sup> aporta una definición bastante ilustrativa para el objetivo del presente trabajo:

*“La RSC hace referencia a la responsabilidad que las empresas poseen sobre el impacto de su actividad en la sociedad. Dicha responsabilidad es de elevada importancia puesto que ejerce influencia sobre aspectos de sostenibilidad, competitividad e innovación. Tanto a nivel nacional como europeo, económico, social y ambiental, aporta beneficios para la gestión de riesgos, ahorro de costes, acceso a capital, relaciones con los clientes y gestión de recursos humanos.”<sup>8</sup>*

De dicha definición se desprende que existen un conjunto de dimensiones a tener en cuenta dentro de la RSC. Más concretamente, se trata de cinco dimensiones ampliamente analizadas en diversos trabajos (Dahlsrud, 2006)<sup>9</sup> que toda compañía debe trabajar a nivel individual si desea convertirse en una empresa socialmente responsable (Ver Tabla I).

**Tabla I – Cinco dimensiones de la RSC<sup>10</sup>**

<b>Dimensión</b>	<b>Aspectos a los que hace referencia</b>
Aspectos ambientales	Medioambiente, contaminación...
Aspectos sociales	La relación entre empresa y sociedad.
Aspectos económicos	Aspectos económicos y financieros dentro de los objetivos de la empresa para su correcto funcionamiento.
<i>Stakeholders</i>	Intereses de los diferentes grupos
Aspectos éticos	Valores éticos, voluntariado...

<sup>7</sup> “Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct”. European Commission. Última consulta: 27/02/2019. Disponible en: [https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en)

<sup>8</sup> “Responsabilidad Social Corporativa (RSC): La gestión sostenible de la empresa.” Traducción de la definición obtenida de la siguiente monografía. Última consulta: 27/02/2019. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos26/responsabilidad-social-corporativa/responsabilidad-social-corporativa.shtml>

<sup>9</sup> Dahlsrud, A. (2006), “How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions”. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 15, pp.1-13.

<sup>10</sup> Fuente de elaboración propia basada en el estudio de la obra de Dahlsrud, A. (2006).

La quinta dimensión, encargada de hacer referencia a los aspectos éticos, va más allá de una dimensión y se convierte en una filosofía. En toda la estructura empresarial, desde la alta dirección hasta los empleados, la ética es considerada como negocio de todos (Singh and Singh, 2013)<sup>11</sup> e influye en todas las dimensiones antes mencionadas. No solo se trata de realizar grandes desembolsos en campañas de patrocinio, sino de realizar acciones que estén respaldadas en valores éticos y morales. Las empresas que deseen mantener un cierto proyecto tanto en el mediano como en el largo plazo tienen una serie de necesidades, como por ejemplo la inversión de tiempo y esfuerzo en la gestión de valores, normas y principios morales.<sup>12</sup>

## 2.2 Ética empresarial: conciliación laboral

En base a todo lo expuesto anteriormente, la ética empresarial se define como la medida en que las decisiones de las empresas afectan a terceros de manera justa, válida y moral (Muñoz, 2013).<sup>13</sup> Desafortunadamente, ningún entorno es tan idílico y suele existir cierta falta de consenso acerca de que qué valores deben imperar. Una recopilación de los valores éticos y morales puede ayudar a delimitar si determinadas acciones son acertadas o no, puede realizar propuestas, pero no puede delimitar todas las decisiones que se toman a diario en una empresa.

La ética empresarial es generalmente analizada desde tres niveles en función del área de influencia: nivel micro, nivel medio y nivel macro (Bazerman and Tenbrunsel, 2011)<sup>14</sup>:

- 1) **Ética empresarial a nivel micro:** Hace referencia a las personas que trabajan dentro de la organización o en otras organizaciones que interactúan con la misma. Cuestiones como derechos y obligaciones, tipos de acciones, comportamientos y conductas que se aceptan dentro de la cultura empresarial. Políticas para la resolución de conflictos y de conciliación, todo ello para contribuir al bienestar de todas las personas que contribuyen a que la empresa alcance sus objetivos día a día.
- 2) **Ética empresarial a nivel medio:** Relacionado con las actividades, políticas y estructuras organizativas de organizaciones como empresas, organizaciones no gubernamentales (ONG), asociaciones profesionales, asociaciones industriales y agencias reguladoras. Para las que plantean cuestiones de legitimidad, derecho, obligaciones y requerimientos. Las distribuciones del mando en la toma de decisiones, los protocolos a seguir, la evolución,

---

<sup>11</sup> Singh, T. & Singh S. (2013), "Ethics in Corporate Social Responsibility", Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 9 pp. 2319-7668.

<sup>12</sup> González, E. (2007), "La teoría de los stakeholders Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa, Veritas, vol. II, nº 17, pp. 205-224.

<sup>13</sup> Muñoz, J. (2013), "Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor GEORGETOWN UNIVERSITY – UNIVERSIA, Vol. 7, pp. 1988-1996

<sup>14</sup> Bazerman, M., and A. Tenbrunsel 2011. Blind Spots: Why We Fail To Do What's Right and What To Do About It. Princeton: Princeton University Press.

medición y control del rumbo que toman las acciones de la empresa. Se trata de analizar a nivel general las decisiones estructurales de la empresa y el modo en el que ellas afectan al global de la compañía.

- 3) **Ética empresarial a nivel macro:** El nivel macro representa la visión más global, pues hace referencia a la estructura de los mercados y su regulación. Desde los países y mercados en los que operar, hasta la localización de los centros de producción. En este aspecto existe mucha controversia pues grandes empresas recurren a la deslocalización para abaratar costes, lo cual supone representa unos valores morales dudosos.

A todos los niveles, es evidente que los empleados son eje central de toda organización. De ellos depende el desempeño de la empresa a corto, medio y largo plazo, por ello, una compañía comprometida con el bienestar de sus empleados está viendo aumentar exponencialmente sus probabilidades de éxito. Sin embargo, en España, este no parece ser el caso más común. De acuerdo con la plataforma médica Doctoralia (2018)<sup>15</sup>, el 28% de españoles se marcó como propósito para el año 2018 aprender a gestionar el estrés y el 29% mejorar el equilibrio entre la vida profesional y la personal, aunque ello supusiese cambiar de empleo. Los trabajadores de hoy en día deben estar continuamente disponibles a través de sus smartphones, ya sea por correo electrónico, WhatsApp o telefónicamente.

Hay una opinión cada vez más generalizada de que la adopción de valores y prácticas democráticas en las organizaciones es clave para conseguir avanzar hacia un descenso del estrés entre los trabajadores y una mejora de la conciliación laboral. A la hora de llevar a cabo esta tarea, la ética empresarial, localizada dentro de la cultura de empresarial, es un elemento clave. Es necesario que desde dirección se valore como se merece las necesidades y expectativas individuales de los trabajadores, pues, además de ser profesionales, son personas con una vida detrás. Para ello, existen multitud de herramientas y técnicas, que veremos a lo largo de este trabajo, como por ejemplo la creación de equipos de trabajo multidisciplinares autogestionados, donde el mayor éxito es la consecución de los objetivos y la responsabilidad individual. Esta innovadora política de recursos humanos se basa en la creación equipos de trabajo, que participan en un proyecto de liderazgo compartido y se someten a una reorganización productiva, cuentan con una flexibilidad en el horario de trabajo, y además plantea un modelo de conciliación de la vida familiar y laboral muy compatible con las organizaciones socialmente responsables y éticas del siglo XXI.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Doctoralia (2018), “Estrés y conciliación laboral: los 2 retos de los españoles en 2018”. Última consulta: 28/02/2019. Disponible en: <https://www.equipostrytalento.com/noticias/2018/04/09/estres-y-conciliacion-laboral-los-2-retos-de-los-espanoles-en-2018>

<sup>16</sup> Benito, E. (2010), “La conciliación laboral: un reto en la gestión empresarial”. Estudios Gerenciales, Vol.26, pp. 65-78.

### 3. El balance entre la vida familiar y la vida laboral

#### 3.1. Introducción

##### 3.1.1. El problema de la conciliación. Concepto y definición

La definición de conciliación más citada en la literatura de esta materia es la siguiente<sup>17</sup>:

*"La conciliación personal, familiar y laboral es la participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo, conseguida a través de la reestructuración y reorganización de los sistemas, laboral, educativo y de recursos sociales, con el fin de introducir la igualdad de oportunidades en el empleo, variar los roles y estereotipos tradicionales, y cubrir las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes".*

Se pretende que todos los individuos participen y compartan las tareas y deberes domésticos, consiguiendo de este modo un equilibrio que les permitirá compaginar una carrera profesional a la par que mantienen una vida familiar normal pudiendo cuidar de la familia.<sup>18</sup>

Las condiciones laborales de un trabajo son, junto con las tareas encomendadas, lo principal que cualquier empleado ha de saber y comprender sobre su trabajo. Las condiciones laborales comprenden, además, los derechos y obligaciones con los que cualquier empleado cuenta. Por eso, es necesario que, para asegurar que estos son salvaguardados, los empleados los conozcan, evitando así un posible abuso por parte de los empresarios.

Las políticas de conciliación de vida laboral y familiar, muchas veces, han representado problemas para las empresas. En el ámbito empresarial, lo que normalmente se busca es un beneficio económico, siendo ese el objetivo final y haciendo lo que sea necesario para alcanzarlo. Si se procede a adoptar medidas de este tipo, se estarán asumiendo gastos que representan un inconveniente para muchas empresas. Sin embargo, las más grandes tienen más posibilidades y recursos de determinar y concretar este tipo de políticas de conciliación, al contrario de lo que ocurre con las empresas pequeñas y medianas, donde se suelen limitar a respetar la normativa vigente. Por el contrario, para obtener ese beneficio económico, la máxima productividad de los trabajadores es necesaria. Por eso, aunque la implantación de este tipo de medidas represente un importante coste a primera vista, puede redundar en grandes beneficios para la empresa en el largo plazo.

---

<sup>17</sup> Pilares, Fundación. "Fundación Pilares para la autonomía personal". Palabras para la igualdad – Plan Óptima. Disponible en: [http://www.fundacionpilares.org/jornada\\_conciliacion\\_2014.php](http://www.fundacionpilares.org/jornada_conciliacion_2014.php) Última consulta: 10/03/2019.

<sup>18</sup> "¿Qué es la conciliación personal, familiar y laboral?". Disponible en: <http://www.euskadi.eus/que-es-la-conciliacion-personal-familiar-y-laboral/web01-a2concil/es/> Última consulta: 10/03/2019.

## **3.2. El balance entre la vida laboral y la vida personal o familiar y su impacto en la satisfacción laboral**

### **3.2.1. Introducción**

Kossek, Lewis & Hammer<sup>19</sup> distinguieron entre apoyo estructural y cultural para la vida laboral, familiar y personal. El primero comprende todas las iniciativas que alteran el tiempo, el lugar y la cantidad de trabajo realizado por el individuo y proporcionan recursos adicionales para poder integrar todas las partes de la vida. Las más destacadas son: horario de trabajo flexible, teletrabajo, cargas de trabajo reducidas, etc. El apoyo cultural se refiere a las políticas informales y el apoyo a las relaciones sociales como lo muestran los supervisores, compañeros de trabajo y las normas culturales generales de la organización que apoyan la vida personal.

### **3.2.2. Contexto nacional**

Entre 2001 y 2005, se introdujeron varias leyes que brindaron más apoyo a la familia<sup>20</sup> y culminaron con la adopción de la ley “Para la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres” en 2007 (Ley 3/2007).<sup>21</sup> Además de centrarse en la igualdad de oportunidades tanto para mujeres como para hombres, esta ley tenía como objetivo lograr una distribución más equilibrada de las obligaciones familiares con un enfoque en la igualdad de oportunidades laborales, una mayor presencia de mujeres en organizaciones y cargos directivos, un mejor equilibrio entre el trabajo y la familia, y, finalmente, mejores condiciones de trabajo.

La ley más significativa en materia de conciliación se promulgó en el año 1999, con el fin de promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. En 2012, vimos una reforma del mercado laboral por medio de medidas urgentes a través del Real Decreto Ley 3/2012.<sup>22</sup> Este concedía más flexibilidad a las empresas para realizar modificaciones en materia de remuneración, horarios y trabajo a realizar en los contratos de sus trabajadores, e introducía avances en conciliación de la vida familiar y laboral.<sup>23</sup> Además, recientemente, en concreto en 2018, el partido

---

<sup>19</sup> Kossek, E., Lewis, S., Hammer, L., “Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream”. Human relations, pp. 3-19.

<sup>20</sup> “Plan Integral de Apoyo a la Familia 2001-2004”. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Pp. 105-124. Última consulta: 10/03/2019. Disponible en: [http://www.mitramiss.gob.es/es/publica/pub\\_electronicas/destacadas/revista/numeros/40/Informes01.pdf](http://www.mitramiss.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/40/Informes01.pdf)

<sup>21</sup> Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Última consulta: 10/03/2019. Disponible en: [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Admin/lo3-2007.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo3-2007.html)

<sup>22</sup> Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. Última consulta: 10/03/2019. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2012-2076>

<sup>23</sup> “La Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral”. OXFAM Intermón. Última consulta: 11/03/2019. Disponible en: <https://blog.oxfamintermon.org/la-ley-de-conciliacion-de-la-vida-familiar-y-laboral/>

político Ciudadanos presentó una propuesta de ley que se llamaría “Ley de Conciliación, Igualdad, y Apoyo a las Familias”.<sup>24</sup>

A pesar de las disposiciones legales y las medidas sociales empleadas por las organizaciones, la integración trabajo-vida se ve desafiada por varios factores. Principalmente, a nivel familiar, nos enfrentaríamos a una división tradicional de roles de género.<sup>25</sup> Normalmente la expectativa se basa en que son las mujeres las principales responsables de las tareas familiares y domésticas. Por otro lado, desde el punto de vista del nivel empresarial u organizativo, se trataría de las largas horas de trabajo: 39,9 horas por semana<sup>26</sup> de media por trabajador en España.

### 3.2.3. Políticas para favorecer el balance entre la vida laboral y la vida familiar

Las políticas para favorecer el balance vida laboral y personal representan los beneficios ofertados por el empleador o empresario, encargados de respaldar a los empleados en sus actividades de vida personal, mientras, en contrapartida, realizan un trabajo remunerado.

En un estudio en 2005, Ellen Ernst Kossek y Alyssa Friede<sup>27</sup> de la Michigan State University, sugirieron cuatro tipos de políticas de vida laboral: flexibilidad del tiempo de trabajo, flexibilidad del lugar de trabajo, apoyo con responsabilidades de cuidado, y, por último, apoyo informativo y social. La flexibilidad de tiempo de trabajo incluye: semana laboral comprimida, trabajo compartido, tiempo compensatorio, etc. La flexibilidad del lugar de trabajo se refiere, básicamente, al teletrabajo: ofertar al empleado la posibilidad de trabajar desde otro lugar que no sea la oficina. Las políticas de apoyo con responsabilidades de cuidado abarcan el cuidado de niños y ancianos bajo la responsabilidad del empleado, bien proveyendo apoyo financiero para su cuidado o facilitando la atención de emergencia. Finalmente, los apoyos informativos y sociales incluyen líneas directas de apoyo y grupos de apoyo. Además, habría otras políticas como programas de descuentos, asistencia con matrículas escolares, etc.

---

<sup>24</sup> Proposición de Ley de Conciliación, Igualdad y Apoyo a las Familias. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: [http://www.congreso.es/public\\_oficiales/L12/CONG/BOCG/B/BOCG-12-B-278-1.PDF](http://www.congreso.es/public_oficiales/L12/CONG/BOCG/B/BOCG-12-B-278-1.PDF)

<sup>25</sup> Sabater, M<sup>a</sup>C., “La interacción trabajo-familia. La mujer y la dificultad de la conciliación laboral”. Universidad de la Rioja, 2014, pp. 163-198. Última consulta: 11/03/2019. Disponible en: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKFwidppSgvpvAhWSxYUKHeGgBhMQFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fdia.net.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5029809.pdf&usg=AOvVaw0kCvBbxyBO2orgUr\\_wzuXB](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKFwidppSgvpvAhWSxYUKHeGgBhMQFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fdia.net.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5029809.pdf&usg=AOvVaw0kCvBbxyBO2orgUr_wzuXB)

<sup>26</sup> “Estos son los países con las jornadas laborales más largas de Europa”, 2018. Última consulta: 11/03/2019. Disponible en: <https://www.apd.es/estos-los-paises-las-jornadas-laborales-mas-largas-europa/>

<sup>27</sup> Kossek, E.E., Friede, A., “The Business Case: Managerial Perspectives on Work and the Family”, Michigan State University, 2005, p.613. Última consulta: 11/03/2019. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/254948221\\_The\\_Business\\_Case\\_Managerial\\_Perspectives\\_on\\_Work\\_and\\_the\\_Family](https://www.researchgate.net/publication/254948221_The_Business_Case_Managerial_Perspectives_on_Work_and_the_Family)

Entre estas iniciativas, la flexibilidad del tiempo de trabajo es la que se utiliza con mayor frecuencia y la más útil para ganar eficiencia y calidad de vida.<sup>28</sup> El uso del teletrabajo y la distribución de este conducen a una reducción de los niveles de conflicto entre el trabajo y la familia, el estrés, el ausentismo y la rotación de personal. Además, se derivan en un aumento de la salud y la satisfacción de los empleados.<sup>29</sup>

Según un estudio de la Fundación Alares<sup>30</sup>, las medidas más valoradas por los empleados son, por orden de preferencia, las siguientes: flexibilidad horaria, disponibilidad de servicios asistenciales para el empleado y su familia, reducción de la jornada laboral recibiendo el salario completo durante los tres primeros años de vida del recién nacido, permisos de asistencia a reuniones de centros escolares y por último los permisos para acompañamiento de familiares enfermos de cáncer. Para que todas estas iniciativas consigan aumentar el compromiso laboral de los empleados, es necesario llevar a cabo una correcta evaluación de qué políticas son necesarias para los empleados de cada empresa, y adoptarlas a través de un óptimo procedimiento de implantación.

### **3.2.4. La mujer y el balance entre la vida laboral y la familiar**

En los últimos años, el mercado laboral en nuestro país ha experimentado notables cambios, principalmente en su constitución. Con el tiempo, la sucesiva y lenta incorporación de las mujeres<sup>31</sup> al mismo ha ido dejando huella hasta tal punto que ha producido un cambio en la realidad social de nuestro país, así como en la del mundo. El progreso en la economía, en la producción y en la tecnología ha sido tan descomunal que el mundo hoy en día es completamente diferente a como lo era antes. Sin embargo, otro tipo de modificaciones, como las culturales, morales, y las del modo de pensar, han ocurrido a un paso más lento. Las mujeres han sufrido, durante décadas, para entrar al mundo profesional, y el origen de este problema se encuentra las diferencias de género arraigadas en la Historia de nuestro país y nuestra sociedad.

---

<sup>28</sup> Cortés, E., “Flexibilidad en el puesto de trabajo: la mejor opción”. *Expansión*, 2010. Última consulta: 11/03/2019. Disponible en: <http://www.expansion.com/2010/12/21/empleo/opinion/1292931991.html>

<sup>29</sup> “Ventajas y desventajas de la flexibilidad laboral”. Última consulta: 11/03/2019. Disponible en: <https://www.lambdatres.com/2017/11/flexibilidad-laboral-ventajas-desventajas/>

<sup>30</sup> “¿Cuáles son las medidas para la Conciliación más implantadas en las empresas españolas?”. Fundación Alares, 2014. Última consulta: 11/03/2019. Disponible en: [http://www.mujiereenigualdad.com/Cuales-son-las-medidas-para-la-Conciliacion-mas-implantadas-en-las-empresas-espanolas\\_es\\_1\\_3272\\_0\\_0.html](http://www.mujiereenigualdad.com/Cuales-son-las-medidas-para-la-Conciliacion-mas-implantadas-en-las-empresas-espanolas_es_1_3272_0_0.html)

<sup>31</sup> Hernando, M., Zarzosa, P., “La evolución de la empleabilidad de la mujer en el mercado de trabajo español”. *Journal de Ciencias Sociales, Revista Académica de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Palermo*, Año 6, nº 10, Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=2ahUKFwjf8sLmv5XhAhVLLxoKHUrdB\\_IQFjAHegQIBxAC&url=https%3A%2F%2Fspace.palermo.edu%2Ffojs%2Findex.php%2Fjcs%2Farticle%2Fdownload%2F718%2F704&usq=AOvVaw04C\\_Sg7q4MocXqm6Z34j\\_G](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=2ahUKFwjf8sLmv5XhAhVLLxoKHUrdB_IQFjAHegQIBxAC&url=https%3A%2F%2Fspace.palermo.edu%2Ffojs%2Findex.php%2Fjcs%2Farticle%2Fdownload%2F718%2F704&usq=AOvVaw04C_Sg7q4MocXqm6Z34j_G)

Con referencia a la inserción laboral de algunos grupos “discriminados”, como por ejemplo las mujeres o los inmigrantes, la segregación laboral<sup>32</sup> es un elemento clave. Por un lado, podríamos referirnos a segregación vertical, que se da cuando un grupo de empleados se localiza en los niveles más bajos de la escala ocupacional. Por otro, la segregación horizontal tiene lugar cuando un grupo de trabajadores se encuentra en ciertas ramas de trabajo, y no está presente en el resto. El mayor ejemplo de discriminación lo encontramos en la propia tradición común de asignar ciertos trabajos y labores a la mujer.

Sin embargo, los numerosos avances legislativos a nivel europeo han conseguido en cierto modo instaurar las bases para que pueda darse una igualdad en el mercado laboral. Aún así, todavía falta mucho para conseguir que esto se consiga de forma completa, pues todavía existen ciertas diferencias, como por ejemplo las siguientes: una brecha salarial entre hombres y mujeres, un mayor porcentaje de contratos a tiempo parcial para ellas, así como un cierto desequilibrio en los trabajos a realizar y en sus condiciones. Además, los factores que provocan una desigualdad de género en el mercado de trabajo son<sup>33</sup>: una cultura organizacional sexista, unas políticas de empleo sin perspectiva de género, una sobrecarga de responsabilidad doméstica, los estereotipos de género y una falta de reconocimiento de autoridad y prestigio para la representación o dirección de las organizaciones.

### 3.3. El compromiso laboral

Se entiende por compromiso laboral el vínculo de lealtad por medio del que el trabajador se siente miembro de la organización y no quiere abandonarla.<sup>34</sup> Esto es debido, en gran medida, a la existencia de una motivación implícita.

Meyer y Allen<sup>35</sup>, en su famosa prueba de compromiso organizacional, lo definen como el “estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”. Según su estudio, el compromiso laboral engloba tres vertientes que otorgan a los individuos la capacidad de asociarse y vincularse con sus respectivos organismos, estos son el compromiso afectivo, el de continuidad y el normativo. Si nos fijamos bien, estas tres facetas se refieren al deseo, la necesidad y la obligación de continuar en las empresas.

---

<sup>32</sup> Maleta Pedagógica, Un equipaje para la interculturalidad. “*Diferencias sexuales, desigualdades sociales*”. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: <http://www.surt.org/maletaintercultural/index.php?vlg=0&vmd=0&vtp=0&vit=4&tex=20>

<sup>33</sup> Alonso, I., Biencinto, N., Gómez, R., González, A., Soliva, M., Grupo Temático Nacional de Igualdad de Oportunidades UAFSE. “Los factores de desigualdad de género en el empleo. La transferencia de buenas prácticas para la igualdad de género en el empleo”. p.14. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: [http://www.mitramiss.gob.es/uafse\\_2000-2006/equal/descargas/Folleto2-Igualdad-genero-empleo.pdf](http://www.mitramiss.gob.es/uafse_2000-2006/equal/descargas/Folleto2-Igualdad-genero-empleo.pdf)

<sup>34</sup> Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., Salazar, M., “Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un análisis de género y edad”. Panorama socioeconómico Año 28, 2010, N°40, pp. 92-103. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: <https://www.redalyc.org/html/399/39915685007/>

<sup>35</sup> Allen, N.J., Meyer, J.P., “A three-component conceptualization of organizational commitment”. Human Resource Management Review, 1991, N°1, pp. 61-89.

En primer lugar, el compromiso afectivo hace referencia al vínculo emocional que existe entre el empleado y la organización para la que trabaja. Se corresponde a su vez con una identificación del individuo con los valores de la empresa y hace nacer en él un sentimiento de deseo por seguir formando parte de esta. Provoca en el individuo la aparición de un sentimiento de responsabilidad por los problemas de la empresa, como si de los suyos se trataran. El compromiso de continuidad se refiere a la situación de necesidad de un trabajador por seguir trabajando para la misma organización. El interés del empleado por la misma es meramente material, y la prolongación de su estancia en la misma dependerá básicamente de su propia percepción entre lo que recibe y obtiene. Por último, el compromiso normativo haría referencia al nivel en que un empleado se halla moralmente forzado a continuar en la empresa para la que trabaja. El individuo siente una obligación de permanencia pues lo considera correcto y oportuno.

En definitiva, el compromiso laboral está estrechamente relacionado con la productividad del empleado<sup>36</sup>, lo que también le lleva a influir pasivamente en la rentabilidad de la empresa. Por ello, las empresas han de hacer nacer un vínculo emocional entre el empleado y ellas mismas, con el fin de retener talento. Si se consigue eso, el empleado trabajará feliz y motivado y se esforzará por contribuir al próspero éxito y crecimiento de la empresa.

### **3.3.1. Beneficios de tener unos empleados comprometidos**

No son pocos los beneficios que un fiel compromiso laboral tiene tanto para los empleados como para las empresas.<sup>37</sup> En primer lugar, el efecto más tangible que se podría observar sería una notable disminución del absentismo laboral, ya que un trabajador feliz, contento y conforme con el trabajo que tiene asignado y que desempeña para la empresa, se esforzará por cumplir con sus obligaciones y no perder ni un sólo día de trabajo. Después, podremos observar otra serie de beneficios como por ejemplo la retención del talento, el aumento de la creatividad de los empleados, y un aumento de la lealtad de nuestros clientes.

Un trabajador comprometido con la empresa generará valor, por eso los empresarios deben primeramente hacer que estos se comprometan, y, en segundo lugar, cuidarlos para que no abandonen su puesto de trabajo. Por otro lado, un empleado que desempeñe su trabajo de cara al cliente y esté motivado y comprometido, dará una buena imagen de marca y conseguirá, de un modo mucho más

---

<sup>36</sup> Fragua, C., “El compromiso de los empleados, clave del éxito em las organizaciones”. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: <https://www.observatoriorh.com/motivacion-y-compromiso/el-compromiso-de-los-empleados-es-la-clave-del-exito-de-las-organizaciones.html>

<sup>37</sup> Gómez, E., “¿Por qué es importante el compromiso laboral de los empleados?”. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: <https://www.contunegocio.es/recursos-humanos/compromiso-laboral-empleados/>

sencillo, la fidelización del segundo. Por ende, tanto en el corto como en el largo plazo, todo esto desembocará en una mejora de la rentabilidad de la empresa.<sup>38</sup>

### 3.3.2. Inconvenientes de una falta de compromiso<sup>39</sup>

Un empleado no comprometido con su trabajo nunca se planteará dedicar más tiempo que el que compone su horario laboral para realizar el trabajo que le corresponde. Es muy probable que busque con prontitud otro empleo, y, por lo tanto, no piensan en el porvenir de la compañía para la que trabajan, sino en el suyo propio.

### 3.3.3. Causas de la falta de compromiso<sup>40</sup>

La mayoría de los motivos por los que se da la falta de compromiso están relacionados con una falta de reconocimiento del trabajo realizado por el empleado. Además, existen otros factores influyentes como la poca flexibilidad laboral y la falta de entendimiento entre los empleados y sus supervisores.

## 3.4. Características personales que interfieren en la conciliación

La vida familiar y la realización de un trabajo son ámbitos de la vida del ser humano que están interrelacionadas. Cumplir con las expectativas puestas en cada una de estas dos esferas puede suponer un gran esfuerzo que, muchas veces, deriva en conflictos que nos impiden llevar un óptimo balance vida personal y vida profesional. El “estrés” es un término definido por la RAE como: “*Tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves.*” La relación entre factores estresantes y los resultados, como la ansiedad, el absentismo y la insatisfacción laboral, ha sido estudiada en profundidad<sup>41</sup>, y se ha llegado a la conclusión de que hay factores personales que contribuyen al incremento del estrés, llevando esto, en última instancia, a un cierto desequilibrio en el óptimo balance mencionado. Los principales son el género de las personas, su estado civil, la situación parental -si tienen hijos o no-, su edad y nivel educativo, y en último lugar, la personalidad.

---

<sup>38</sup> Opere, M., “El compromiso laboral: la llave del éxito empresarial”. Blog sobre Retención y Desarrollo del Capital Humano. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: <https://blog.grupo-pya.com/12984/>

<sup>39</sup> Hatum, A., “La falta de compromiso tiene un alto costo para todas las empresas”, 2014. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-falta-de-compromiso-tiene-un-alto-costo-para-todas-las-empresas-nid1725332>

<sup>40</sup> “Falta de motivación en el trabajo, ¿qué la causa?”, 2016. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: <https://amazonia-teamfactory.com/blog/falta-de-motivacion-en-el-trabajo-que-la-causa/>

<sup>41</sup> Simard, M., “Employees’ Perceptions of Work-Life Balance”. Tesis de Máster, Universidad de Waterloo, 2011, p.6. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewj\\_4tDbi53hAhWoy4UKHS1BBnIQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fuwspace.uwaterloo.ca%2Fbitstream%2Fhandle%2F10012%2F6533%2Fsimard\\_madeleine.pdf%3Fsequence%3D1&usq=AOvVaw3575X5G4E9ndRDFAI8aVrH](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewj_4tDbi53hAhWoy4UKHS1BBnIQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fuwspace.uwaterloo.ca%2Fbitstream%2Fhandle%2F10012%2F6533%2Fsimard_madeleine.pdf%3Fsequence%3D1&usq=AOvVaw3575X5G4E9ndRDFAI8aVrH)

### **3.5. El papel de quienes interfieren en la conciliación de la vida laboral y de la familiar de los empleados**

#### **3.5.1. Supervisores y gerentes. La importancia de su función**

En primer lugar, hemos de diferenciar estas dos figuras.<sup>42</sup> Los gerentes desempeñan tareas ejecutivas y están encargados de todos los temas relacionados con la dirección de las empresas. Por otro lado, los supervisores desempeñan tareas relacionadas con la comprobación y supervisión del trabajo, asegurándose de que se realiza según lo previsto.

Los supervisores están en contacto diario con los empleados y son los encargados de proyectar los objetivos, dirigir al personal en la toma de decisiones, desarrollar las aptitudes de los trabajadores y por último supervisar y controlar el trabajo.<sup>43</sup> Además, serán los que acaben transmitiendo la cultura y el espíritu de sus organizaciones al resto de trabajadores.

Pueden contribuir y mitigar los efectos perjudiciales de los factores estresantes y los problemas de equilibrio en la vida laboral. A su vez, la equidad de supervisión es muy importante pues representa una gran influencia en la promoción del balance entre el trabajo y el hogar. Los empleados juzgan la imparcialidad de los procedimientos de toma de decisiones utilizados por los supervisores para ver si estos son coherentes, imparciales, precisos, corregibles y representativos de las preocupaciones y opiniones de los trabajadores.<sup>44</sup> Su apoyo amplía la base de recursos psicológicos de los empleados, como la confianza y la motivación<sup>45</sup>, lo que puede mejorar el rendimiento en el dominio familiar. Por último, el supervisor puede determinar “cómo” de satisfactorio puede ser un trabajo al influir en cómo de exigente es el mismo, determinando la autonomía del empleado en el trabajo y consecuentemente influyendo en el sentido de logro que se obtiene al realizar el mismo.

Todo buen gerente ha de tener una serie de atributos, como tener interés y talento, ser diplomático y saber orientar a los equipos, además de ser alguien que comparte información, explica decisiones y habla de los problemas con los trabajadores.<sup>46</sup> Son intermediarios entre los empleados y la gerencia superior de la empresa, y están encargados tanto de tomar decisiones en los niveles bajos de la

---

<sup>42</sup> “Descripciones de las funciones de un supervisor, gerente, director y vicepresidente”. Última consulta: 13/03/2019. Disponible en: [https://www.ehowenespanol.com/descripciones-funciones-supervisor-gerente-director-vicepresidente-info\\_137748/](https://www.ehowenespanol.com/descripciones-funciones-supervisor-gerente-director-vicepresidente-info_137748/)

<sup>43</sup> “Funciones del supervisor”. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/funciones-del-supervisor.html>

<sup>44</sup> “Desarrollo de las habilidades blandas del supervisor”. Última consulta: 13/03/2019. Disponible en: <https://es.slideshare.net/GermanRamn/desarrollo-de-habilidades-blandas-del-supervisor>

<sup>45</sup> “La confianza entre empleados y supervisores mejora la motivación”. Última consulta: 13/03/2019. Disponible en: <https://mundonegocios.net/la-confianza-entre-empleados-y-supervisores-mejora-la-motivacion/>

<sup>46</sup> “Los 4 pilares para ser un buen gerente”. Última consulta: 13/03/2019. Disponible en: <https://www.genwords.com/blog/los-4-pilares-para-ser-un-buen-gerente>

compañía como de ejercer de líderes para los trabajadores. Para llevar a cabo todo esto con éxito, han de ser buenos oyentes y tener en cuenta el feedback de los supervisores.

### **3.5.2. Compañeros de trabajo<sup>47</sup>**

Además del supervisor, los compañeros de trabajo influyen en el uso de políticas y la integración de la vida laboral. La satisfacción laboral ante los compañeros de trabajo es esencial para el éxito de la organización, ya que las reacciones de los empleados ante el entorno laboral influyen y están influidas por sus interacciones con sus compañeros y, además, afectan su desempeño. Si los empleados perciben que sus compañeros tienen actitudes positivas y están conformes con el uso de las políticas laborales, con el tiempo esto se traducirá en la visión tradicional y estereotipo de esas políticas en concreto.

Si los empleados abandonan el trabajo para irse a casa temprano, pueden recibir comentarios cínicos como "alguien está trabajando a tiempo parcial". Además de ser la medición de la productividad para algunos, la presencia en el lugar de trabajo ofrece la posibilidad de interactuar con compañeros de trabajo y establecer relaciones informales, lo que en última instancia afectaría las actitudes de los empleados hacia sus compañeros.

## **4. Medidas e instrumentos para la conciliación en la legislación**

### **4.1. Instrumentos para la conciliación previstos en el ordenamiento laboral español**

Existen diferentes instrumentos, que pueden ser flexibles, y que las empresas utilizan a modo de políticas de conciliación. Estas técnicas actúan como iconos que demuestran la responsabilidad y el interés que la empresa muestra hacia las familias de los empleados. A través de una serie de medidas favorables o servicios y retribuciones extrasalariales, estas políticas son desarrolladas tanto para conservar a los empleados más eficientes<sup>48</sup>, como para premiar y retribuir los óptimos servicios obtenidos a través de esfuerzo y entrega del resto de los trabajadores. Sin embargo, su implementación depende de muchos factores, como por ejemplo el tamaño de la empresa, que pueden dificultar el proceso.

---

<sup>47</sup> Liao, H., Joshi, A., y Chuang, A. (2004) "Sticking out like a sore thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at work". 969-1000. Última consulta: 13/03/2019. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/211390164\\_Sticking\\_Out\\_Like\\_a\\_Sore\\_Thumb\\_Employee\\_Dissimilarity\\_and\\_Deviance\\_at\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/211390164_Sticking_Out_Like_a_Sore_Thumb_Employee_Dissimilarity_and_Deviance_at_Work)

<sup>48</sup> "6 Estrategias para retener a los trabajadores de tu empresa". Última consulta: 13/03/2019. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/268268>

### 4.1.1. Permisos

En el ordenamiento jurídico español podemos encontrar diferentes tipos de permisos, como por ejemplo los otorgados por maternidad y paternidad (que pueden ser superiores a lo que establece la ley), la excedencia necesaria para el cuidado de familiares, un período de vacaciones flexible, posibilidad de abandonar el lugar de trabajo por emergencias familiares, y otros en los que nos adentraremos más adelante.

#### 4.1.1.1. Permiso por maternidad<sup>49</sup>

Las madres tienen por ley un permiso de descanso, también conocido como baja maternal, de dieciséis semanas por nacimiento, acogimiento o adopción. Están obligadas a cumplir con seis semanas inmediatamente después del parto, pues se pretende la buena recuperación física de la madre, y las diez que quedan pueden ser disponibles, de tal manera que pueden ser cedidas todas disfrutadas repartiéndose a partes iguales, o no, entre los dos progenitores. Por otro lado, hay parte del tiempo que, si se llega a un acuerdo con el empleador, podrían disfrutarse a media jornada, duplicando en este supuesto la totalidad de semanas.

La práctica normal consiste en que las madres proceden al pacto de un período de reposo y descanso, renunciando al sueldo correspondiente y siendo garantizada su vuelta al respectivo puesto de trabajo. La Seguridad Social contribuye por medio de un subsidio que se otorga, por la misma razón, a los empleados por cuenta ajena y propia durante el descanso después del parto o adopción, siempre y cuando se compruebe que tienen un cierto tiempo de cotización. Este será, a partir de los veintiséis años, de ciento ochenta días, dentro de los siete años previos, o trescientos sesenta durante la vida como empleada de la madre. Incluso aunque este requisito no se cumpla, las madres podrán cobrar durante un período de cuarenta y dos días un subsidio que equivaldrá al IPREM.<sup>50</sup>

La cantidad diaria que se cobra será la obtenida de dividir el sueldo bruto mensual en 30 días, incluyendo las pagas conocidas como extraordinarias. En los trabajadores por cuenta ajena, se tomará como referencia la nómina del mes anterior al parto y en los autónomos se tomará como referencia las bases de cotización de los seis meses previos al nacimiento del hijo.<sup>51</sup>

Las familias en las que los dos progenitores son autónomos y trabajan por cuenta propia, contarán con el derecho a las prestaciones como si no lo fueran. Tendrán derecho a cobrar el cien por cien de la

---

<sup>49</sup> “Baja maternal: todo lo que necesitas saber”. Septiembre de 2018. Última consulta: 14/03/2019. Disponible en: <https://mujerymadrehoy.com/baja-maternal-todo-lo-que-hay-que-saber/>

<sup>50</sup> Indicador Público de Renta de Efectos Múltiples. El valor oficial del IPREM Mensual del 2019 es de 537,84€. Última consulta: 14/03/2019. Disponible en: <http://www.iprem.com.es/2019.html>

<sup>51</sup> Guía completa para la baja por maternidad 2019”. Última consulta: 14/03/2019. Disponible en: <https://www.sitly.es/blog/baja-por-maternidad/>

base de cotización media correspondiente a los seis meses anteriores a la baja por maternidad o paternidad.

Por último, concluir remarcando que, en el mes de octubre de 2018, el Tribunal Supremo dictaminó que esta baja maternal no tendría que cotizar bajo el IRPF.<sup>52</sup>

#### **4.1.1.1.1. Supuestos de ampliación de dos semanas**

Siempre que se reúnen todos los requisitos establecidos, la Seguridad Social ampara la situación de maternidad. El único supuesto en el que esto no es así es cuando no se cumple con el requisito de haber cumplido con la cotización mínima requerida. El subsidio recibido por las madres podrá ser ampliado en dos semanas en los siguientes supuestos<sup>53</sup>:

-Cuando el hijo que nace lo hace en una familia numerosa o cuando su nacimiento hace que ésta adquiera esta cualidad.

-Cuando el hijo nace en una familia en la que solo hay un padre o madre.

-Cuando se da la situación de parto múltiple.

-Cuando el hijo que nace o la madre ostentan un grado de minusvalía igual o mayor al 65%.

#### **4.1.1.2. Permiso por paternidad<sup>54</sup>**

De nuevo, nos encontramos con un derecho ligado al nacimiento de un hijo, pero esta vez correspondiente al padre. Hoy por hoy, como ya hemos visto anteriormente, la baja por maternidad otorga seis semanas que no son disponibles, es decir, de obligatorio cumplimiento. Además, son intransferibles. Por otro lado, el padre cuenta con cinco semanas, que esta vez sí, son voluntarias, pero intransferibles. A partir del 1 de abril del 2019, estas cinco semanas se verán ampliadas a ocho, junto con un aumento progresivo que será de 12 semanas a partir del 1 de enero del 2020 y a 16 semanas desde el 1 de enero de 2021.<sup>55</sup> Quedarían otras diez semanas que en este caso sí que serían intercambiables, pero que, según los datos recogidos, se suelen asumir en un porcentaje ínfimo.

---

<sup>52</sup> “El Tribunal Supremo declara exentas del IRPF las prestaciones por maternidad”. ABC, octubre 2018. Última consulta: 14/03/2019. Disponible en:

[https://www.abc.es/economia/abci-tribunal-supremo-declara-exentas-irpf-prestaciones-maternidad-201810051137\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-tribunal-supremo-declara-exentas-irpf-prestaciones-maternidad-201810051137_noticia.html)

<sup>53</sup> “Subsidio no contributivo por maternidad como modalidad de prestaciones familiares de la Seguridad Social”. Última consulta: 14/03/2019. Disponible en: <https://www.iberley.es/temas/subsidio-no-contributivo-maternidad-4731>

<sup>54</sup> “¿Cuál es la duración del permiso de paternidad? ¿Cómo se solicita? 10 claves”. El Periódico, 18 de marzo del 2019. Última consulta: 14/03/2019. Disponible en: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20170306/permiso-paternidad-5873123>

<sup>55</sup> “El Gobierno aplaza al 1 de abril la ampliación del permiso de paternidad a ocho semanas”. El País, 7 de marzo de 2019. Última consulta: 14/03/2019. Disponible en: [https://elpais.com/sociedad/2019/03/07/actualidad/1551943847\\_701011.html](https://elpais.com/sociedad/2019/03/07/actualidad/1551943847_701011.html)

La última modificación de la ley que dispone sobre el permiso de paternidad se dio el 5 de julio del 2018. Este permiso comprende dos días justo después del parto, o en su caso, de la decisión que declare el acogimiento. A estos, se les añadirán los días necesarios para tener cinco semanas en total (que serán ocho tras el 1 de abril del 2019). Además, se puede ver una cierta flexibilidad, ya que los padres pueden usar los días restantes después del nacimiento del hijo según lo acuerden con la empresa, incluso pudiendo reducir su jornada laboral a la mitad y también pudiendo disfrutar de la última semana del permiso en otro momento dentro de los nueve meses siguientes al parto. Este permiso puede ser disfrutado dentro de las dieciséis semanas del permiso que se concede por maternidad o justo después.

En el supuesto de parto, adopción o acogimiento múltiples -se exige que cada uno de los niños sea menor de seis años-, la duración pasará a ser ampliada en dos días más por cada hijo después del segundo. Por otro lado, hay que tener en cuenta que los padres disfrutan del derecho a este permiso, siempre y cuando estén amparados en el Régimen General o en los Especiales de la SS, independientemente de su sexo. En los supuestos de adopción o acogimiento, solo se podrá asignar este permiso a uno de los padres, a su elección. Asimismo, el mínimo de cotización requerido es de 180 dentro de los 7 años previos, o 360 días cotizados con anterioridad y a lo largo de la vida del trabajador.

Por último, anotar que se recibirá el cien por cien del salario durante el disfrute de este permiso, y desde el 1 de enero de 2017, no se hace ningún tipo de discriminación respecto a si las familias que lo solicitan son numerosas o no o cuentan con hijos con minusvalía o discapacidad.

Este derecho concedido al padre representa una eliminación de los estereotipos de género y un progreso, en mi opinión, a la igualdad entre el hombre y la mujer en lo que respecta a la distribución de las tareas domésticas y de cuidado de los hijos.

### 4.1.2. Reducción de jornada<sup>56</sup>

La reducción de jornada podrá llevarse a cabo por tres vías distintas: por medio de acuerdo entre empresario y empleado<sup>57</sup>, por medio de un expediente de regulación de empleo de reducción de jornada<sup>58</sup>, y a través de una modificación sustancial de las condiciones de trabajo.<sup>59</sup> Además, esta reducción podrá tener el carácter de temporal o indefinida, e individual o colectiva.

### 4.1.3. Flexibilidad horaria

Dentro de esta modalidad podemos encontrarnos con diferentes tipos de flexibilidad horaria, como por ejemplo el horario laboral flexible o flotante, el horario fijo-variable, y el horario libre.<sup>60</sup> Además, existen medidas de flexibilidad horaria como el derecho a disfrutar de medio día libre siempre y cuando se alargue la jornada el resto de la semana, el derecho a jornada reducida siempre y cuando se lleva a cabo una reducción del salario, y, por último, trabajar a media jornada, o lo que es lo mismo: a tiempo parcial. En esta última técnica el trabajador estará obligado tan sólo a trabajar durante una cierta cantidad de horas diarias, que serían inferiores al tiempo normal.

El principal objetivo de esta medida es dotar al empleado del poder de decisión respecto a cuándo utilizar las horas de trabajo, tanto por su interés personal como para maximizar su propio rendimiento, y siempre respetando unos ciertos límites de horas y de franjas horarias en las que trabajar impuestos por la empresa.<sup>61</sup> Por ejemplo, una de las opciones mejor valoradas por los empleados es la de aumentar el número de horas diarias, comprimiendo así la semana laboral, y pudiendo disfrutar de un cierto tiempo libre que podrá ser disfrutado de cara al final de esta.

Además, hay otro método que es el de puesto compartido<sup>62</sup>, que tiene diferentes vertientes, pero que se basa en la distribución del trabajo entre dos o más empleados, compartiendo así de este modo el

---

<sup>56</sup> “La reducción de jornada y sus formas”. Última consulta: 15/03/2019. Disponible en: <https://www.lealtadis.es/la-reduccion-jornada-y-sus-formas/>

<sup>57</sup> Art. 3.1.c Estatuto de los Trabajadores. Última consulta: 15/03/2019. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430&p=20151024&tn=2>

<sup>58</sup> Art. 47 Estatuto de los Trabajadores. Última consulta: 15/03/2019. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430&p=20151024&tn=2>

<sup>59</sup> Art. 41 Estatuto de los Trabajadores. Última consulta: 15/03/2019. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430&p=20151024&tn=2>

<sup>60</sup> “Flexibilidad horaria: aplicación y beneficios”. Última consulta: 15/03/2019. Disponible en: <https://retos-directivos.eac.es/flexibilidad-horaria-estrategias-de-aplicacion-y-beneficios/>

<sup>61</sup> “Horario flexible para facilitar la conciliación de la vida personal y profesional”. Última consulta: 15/03/2019. Disponible en: <https://www.cerem.es/blog/horario-flexible-para-facilitar-la-conciliacion-de-la-vida-personal-y-profesional>

<sup>62</sup> “Dirección y Gestión de Recursos humanos”. Luis Puchol, 6ª Edición, Ediciones Díaz de Santos, p.150. Última consulta: 15/03/2019. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=yFEV7E1iy0IC&pg=PA150&lpg=PA150&dq=job+pairing&source=bl&ots=rBkcIWYTem&sig=ACfU3U1-mUXinq2gSju0RBuc9SIJg2X-ug&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjH5em97pXhAhXRdMmMBHfaVBfwQ6AEwA3oECAgQAQ#v=onepage&q=job%20pairing&f=false>

mismo puesto de trabajo, y compartiendo cometidos, tareas y responsabilidades. Las modalidades que podríamos encontrar serían job-sharing<sup>63</sup>, job-pairing, y job-splitting:

<b><i>JOB- SHARING</i></b>	<b><i>JOB-PAIRING</i></b>	<b><i>JOB-SPLITTING</i></b>
Dos trabajadores de cualidades parecidas comparten y dividen todo lo respectivo al trabajo, como tareas y horas, pero siendo cada uno responsable de su propio trabajo.	Igual que el primer método, pero su fundamento yace en el hecho de que cada uno no es sólo responsable de su propio trabajo, sino que ambos son solidariamente responsables.	La diferencia de esta modalidad con las anteriores es que los trabajadores en este caso no son de cualidades y capacidades similares, sino que se dividirán el trabajo según sus respectivas formaciones.

Reflexionando sobre esta flexibilidad que acabamos de ver, se pueden deducir -y se han comprobado<sup>64</sup>- una serie de resultados ventajosos para el trabajador. Por ejemplo, promoviendo todas estas medidas, se favorece que no aumente el desempleo, evitando que se pierda el actual poder adquisitivo, permitiendo que los empleados puedan seguir cotizando a la Seguridad Social -y todo lo que esto conlleva- y por supuesto, respecto a la conciliación de la vida laboral y personal, permitiendo a los trabajadores disponer de tiempo para tratar con los aspectos familiares que así lo requieran. Desde el punto de vista de la empresa, también podremos observar una serie de elementos ventajosos para las mismas, como unas notables mejoras tanto de imagen de marca como de satisfacción y felicidad de los empleados, y por supuesto, evitando que el mejor capital humano abandone la empresa.

#### **4.1.4. Flexibilidad en el lugar de trabajo**

En este epígrafe veremos la mencionada flexibilidad como instrumento para la conciliación, pero esta vez aplicada al lugar de trabajo. De entre todas las medidas en este ámbito, que suponen un gran ahorro principalmente para las pequeñas y medianas empresas<sup>65</sup>, destacan sobre todo dos: las videoconferencias, con el objetivo de disminuir el número de desplazamientos, y el teletrabajo,

<sup>63</sup> Job-sharing. Wikipedia. Última consulta: 16/03/2019. Disponible en: [https://en.wikipedia.org/wiki/Job\\_sharing](https://en.wikipedia.org/wiki/Job_sharing)

<sup>64</sup> Morales, E., “¿Por qué la flexibilidad horaria es beneficiosa para las empresas?”. Noviembre de 2018. Última consulta: 16/03/2019. Disponible en: <https://fococonsultores.es/beneficios-de-la-flexibilidad-horaria/>

<sup>65</sup> “El teletrabajo y la videoconferencia podrían ahorrar a una PYME hasta 1.200 euros al año”. Revista Byte. Última consulta: 16/03/2019. Disponible en: <https://www.revistabyte.es/actualidad-byte/1el-teletrabajo-y-la-videoconferencia-podrian-ahorrar-a-una-pyme-hasta-1-200-euros-al-ano567/>

también conocido como el trabajo desde casa. Serán las propias empresas las que concederán a los empleados tanto los medios como la infraestructura para llevar estos instrumentos a cabo.

Respecto al primer método, el uso de videoconferencias, a parte de una notable reducción en el número de desplazamientos y el ahorro que esto conlleva, permiten al empleado disfrutar de algo que no está relacionado con su trabajo: tiempo para su vida personal. Además, representa una serie de beneficios para el empleado<sup>66</sup>, como, por ejemplo, una mayor eficiencia y productividad -optimizando el trabajo en equipo-, y el poder trabajar desde cualquier lugar sin estar desconectados.

En cuanto al teletrabajo<sup>67</sup>, se le permite al trabajador realizar su jornada laboral sin asistir al lugar tradicional de trabajo, pudiendo así decidir por sí mismo desde donde hacerlo -normalmente, su casa-. Por un lado, a través de este método se mejora la conciliación de la vida laboral y la familiar del empleado, pues podrá disfrutar de una gran flexibilidad e independencia en cuanto al trabajo a realizar. Tanto para el trabajador como para la empresa, se darán un notable ahorro económico. El primero, por ejemplo, en gastos de transporte, combustible, y comidas fuera de casa, y respecto al segundo, una reducción de costes en electricidad, alquiler de oficinas, etc. Todas estas ventajas revertirán en beneficios para la empresa, puesto que el empleado tenderá a aumentar su productividad, siendo capaz de gestionar mejor su tiempo de trabajo y reduciendo el absentismo laboral.

Sin embargo, no todo serán ventajas. Se pueden dar una serie de situaciones que nos lleven a desechar el pensamiento de que este instrumento es una herramienta eficaz, como, por ejemplo: sensación de aislamiento y alejamiento del trabajador, ausencia de los medios necesarios para la consecución adecuada del trabajo, desconocimiento de la metodología de trabajo por parte del empleado y de los aspectos legales del ámbito de este instrumento, y el trabajador podrá empezar a identificarse menos con la empresa, lo que puede derivar en conflictos de lealtad por su parte para con la empresa. Por último, podremos encontrar los siguientes tipos de teletrabajo, que básicamente se diferencian por el lugar en el que el trabajo es llevado a cabo<sup>68</sup>:

*-Teletrabajo en el domicilio:* los empleados llevarán a cabo su trabajo habitual en lugar de en la oficina o en el centro de trabajo de la empresa, en su propio domicilio.

---

<sup>66</sup> “Los 4 beneficios principales de la videoconferencia para su empresa”. Última consulta: 17/03/2019. Disponible en: <http://www.cioal.com/2014/06/05/los-4-beneficios-principales-de-la-videoconferencia-para-su-empresa/>

<sup>67</sup> “¿Cuáles son los beneficios del teletrabajo?”. Última consulta: 18/03/2019. Disponible en: <https://www.coinc.es/blog/noticia/cuales-son-los-beneficios-del-teletrabajo#>

<sup>68</sup> “Dirección y Gestión de Recursos humanos”. Luis Puchol, 6ª Edición, Ediciones Díaz de Santos, p.155. Última consulta: 18/03/2019. Disponible en: [https://books.google.es/books?id=sieDkwILO6cC&pg=PA155&lpg=PA155&dq=teletrabajo+puchol&source=bl&ots=53Oc3p6SIp&sig=ACfU3U3tHkDOFJEMxJEZab-YBIOGz5WbkA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjv4OC\\_77TgAhXqz4UKHR90AmMQ6AEwAXoECAgQAQ#v=onepage&q=teletrabajo%20puchol&f=false](https://books.google.es/books?id=sieDkwILO6cC&pg=PA155&lpg=PA155&dq=teletrabajo+puchol&source=bl&ots=53Oc3p6SIp&sig=ACfU3U3tHkDOFJEMxJEZab-YBIOGz5WbkA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjv4OC_77TgAhXqz4UKHR90AmMQ6AEwAXoECAgQAQ#v=onepage&q=teletrabajo%20puchol&f=false)

*-Telecentros:* el empleado cumplirá con su jornada laboral y llevará a cabo sus obligaciones en unos centros específicamente diseñados para el teletrabajo.

*-Teletrabajo móvil o itinerante:* se refiere a los empleados que no realizan su trabajo ni en las oficinas de la empresa en la que están contratados ni en su propia casa, sino en las oficinas del cliente. También, las personas que están dotadas de los medios necesarios para realizar su trabajo desde otras localizaciones, como por ejemplo los hoteles.

#### **4.1.5. Suspensión del contrato de trabajo**

##### **4.1.5.1. Excedencias**

Vienen reguladas en el artículo 46<sup>69</sup> del Estatuto de los Trabajadores. Son suspensiones del contrato de trabajo de carácter temporal, garantizándose, en algunos casos, la continuación en el puesto de trabajo una vez concluidas. Nos podemos encontrar con tres tipos de excedencias<sup>70</sup>: las forzosas, las voluntarias y las excedencias por cuidado de un hijo o familiar.

Las excedencias forzosas se caracterizan por ser otorgadas cuando el trabajador es designado para ocupar un cierto cargo en el sector público, que sea incompatible con la realización del actual puesto de trabajo, a realizar funciones sindicales en alguna organización representativa, o en el caso de cumplimiento de un deber público que no permita al trabajador realizar su trabajo actual. Dan derecho a que, a parte de conservarse el actual puesto de trabajo, se tengan en cuenta los plazos por antigüedad mientras el empleado se encuentra bajo dicha excedencia.

Las voluntarias son consideradas como derechos del empleado, pues son ellos los que deciden, sin tener que dar justificación alguna, cesar su actividad laboral por un plazo de entre 4 meses y 5 años. La ley establece sólo un requisito, que consiste en tener una experiencia de por lo menos un año en la empresa para la que se trabaje. Además, se garantiza al empleado, durante ese año, un derecho de reincorporación con preferencia a puestos similares o iguales en categoría, sin computar el tiempo del que se ha dispuesto a efectos de antigüedad.

Por último, las excedencias por cuidado de hijos o familiares hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad y que no puedan vivir por sí solos, están recogidas en el artículo 46.3 del Estatuto de los Trabajadores. Para el caso de cuidado de un hijo, se podrá disponer de hasta un máximo de tres años desde el nacimiento del hijo, y para el cuidado de un familiar, el período máximo disponible es de 2 años, siempre que cumpla con los requisitos antes mencionados y no desempeñe

---

<sup>69</sup> Art. 46 Ley del Estatuto de los Trabajadores. Última consulta: 18/03/2019. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>

<sup>70</sup> “Diferencias entre excedencia voluntaria y forzosa”. Última consulta: 18/03/2019. Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/diferencias-excedencia-voluntaria-forzosa/>

actividad retribuida alguna. En este caso, el tiempo de esta excedencia sí es computable a efectos de antigüedad.

#### **4.1.6. Otros permisos**

En el art. 37.3 del Estatuto de Trabajadores se recogen otra serie de permisos que no se subsumen dentro de los previamente mencionados, y que se centran en situaciones en las que el empleado no acude a su puesto laboral con previo aviso y otorga al empleador una debida justificación. En este apartado veremos los más importantes.

Primeramente, nos encontramos con el supuesto de matrimonio, para el cual se otorga un plazo de quince días naturales, y cuando se de el nacimiento de un hijo, solo dos. En el caso de *“fallecimiento, accidente o enfermedad grave, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario, de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad”*<sup>71</sup>, se concederán dos días, y si el trabajador se ha de desplazar, podrán ser ampliados en otros dos días, haciendo un total de cuatro.

En el caso de traslado de domicilio habitual, se otorga un día laboral, y para cumplir con un deber público ineludible, como por ejemplo participar en una mesa electoral, se concederá el tiempo necesario para tal fin.

La ley no regula algunas medidas de las que las empresas hacen uso y que los empleados valoran en gran medida, como por ejemplo la posibilidad de dejar de trabajar, sin tener que haberlo justificado previamente, si se da una emergencia familiar. Este tipo de medidas son las que permiten una óptima conciliación vida laboral y personal, y generan el bienestar interno de los empleados.

#### **4.1.8. Servicios de apoyo a las familias**

A las empresas les interesa que la situación familiar y el entorno laboral de los empleados sean los óptimos para poder conseguir la mayor productividad y rentabilidad empresarial posible. Por eso, los empresarios pueden, en cierto modo, favorecer todo esto a través de la asunción de ciertos deberes y responsabilidades de sus empleados, que desembocarán en una mayor atención y concentración en el desempeño de su trabajo.

Algunas de las prácticas más comunes en este ámbito suelen comprender, por ejemplo, el servicio de guarderías subvencionado o rebajado<sup>72</sup>, que suelen estar localizadas en las proximidades del lugar

---

<sup>71</sup> Art. 37.3.b Estatuto de los Trabajadores. Última consulta: 18/03/2019. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430&p=20151024&tn=1#a37>

<sup>72</sup> “Una guardería en el trabajo, la clave para conciliar y reducir el absentismo”. ABC, 2012. Última consulta: 18/03/2019. Disponible en: <https://www.abc.es/20120428/economia/abci-empresas-guarderías-centros-infantiles-201204261706.html>

de trabajo, consiguiéndose así reducir así la falta de puntualidad y disminuir el agobio que puede asolar a los padres de cara a una óptima conciliación laboral. Otra práctica muy común, es la de ofrecer gimnasios o centros de deporte<sup>73</sup>, que hoy en día es tenida en gran estima por parte de los empleados de las grandes empresas o multinacionales. Realizar periódicamente ejercicio físico puede conllevar grandes beneficios tanto para el empleado, en términos de salud, como para el empresario, al conseguir un mayor rendimiento de sus trabajadores.

#### **4.1.9. Beneficios Extrasalariales**

Podemos encontrar algunos como los siguientes: seguro de vida y de accidente, planes de jubilaciones, tiques de comida, y asistencia sanitaria. Todos se caracterizan por ser servicios que no se encuentran bajo convenio colectivo, no se incluyen dentro de la retribución salarial y tampoco se recogen dentro del contrato firmado por el empleado.

#### **4.2. Nuevas medidas laborales y sus efectos en las empresas y los trabajadores<sup>74</sup>**

Entre las medidas de más relevantes podemos encontrar la subida del Salario Mínimo Interprofesional hasta 900 euros, la terminación del contrato indefinido para emprendedores, y la aplicación de porcentajes de recargo de cotización a la Seguridad Social en los contratos temporales de muy poca duración.

En primer lugar, el aumento del Salario Mínimo Interprofesional afectará a los convenios colectivos, pues desde ahora todos los complementos salariales dependerán de esta cifra, y su aplicación estará regulada por el Real Decreto Ley 28/2018. En segundo lugar, la derogación del contrato anteriormente mencionado, de apoyo a emprendedores, no causará un gran efecto en el empleo en nuestro país, pues su uso no era notable. Por último, respecto de la última reforma, en este tipo de contratos temporales se incrementará la cuota empresarial en un porcentaje de hasta el 40%, siendo el principal motivo la desincentivación de su uso por parte de los empresarios. Además, se intenta proteger a los trabajadores afectados, para lo que la Ley de Seguridad Social<sup>75</sup> establece que cada día de trabajo se deberá

---

<sup>73</sup> “Que el gimnasio te lo pague la empresa, una idea que toma forma en España”. Intereconomía, 2016. Última consulta: 19/03/2019. Disponible en: <https://intereconomia.com/tendencias/salud/gimnasio-te-lo-pague-la-oficina-una-idea-toma-forma-espana-20161105-1711/>

<sup>74</sup> “¿Qué efectos tienen las nuevas medidas laborales sobre empresas y trabajadores?”, Expansión. Última consulta: 19/03/2019. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia/2019/03/19/5c8f7e2a22601dac498b4632.html>

<sup>75</sup> Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social. Artículo 249 bis. Cómputo de los periodos de cotización en contratos de corta duración:

*“1. A los exclusivos efectos de acreditar los periodos mínimos de cotización necesarios para causar derecho a las prestaciones de jubilación, incapacidad permanente, muerte y supervivencia, incapacidad temporal, maternidad y paternidad, y cuidado de menores afectados por cáncer u otra enfermedad grave, en los contratos de carácter temporal cuya duración efectiva sea igual o inferior a cinco días, regulados en el artículo 151 de esta ley, cada día de trabajo se considerará como 1,4 días de cotización, sin que en ningún caso pueda computarse mensualmente un número de días mayor que el que corresponda al mes respectivo. 2. Esta previsión no será de aplicación en los supuestos de contratos a tiempo parcial, de relevo a tiempo parcial y contrato fijo-discontinuo.”*

considerar como 1,4 días de cotización, reuniendo así el empleado más días en alta para posteriormente poder acceder a los beneficios y prestaciones que concede el sistema.

### 4.3. Resultados de los instrumentos de conciliación

Entre los efectos más comunes que se pueden observar en el día a día de la empresa como resultado de los instrumentos de conciliación que hemos visto<sup>76</sup>, los más significativos son los siguientes: reducción del absentismo laboral y del estrés de los empleados, incremento en la productividad, rentabilidad y competitividad empresarial, y una mejora del clima laboral que contribuye a una menor rotación de empleados y lleva a una retención del talento en la empresa.

## 5. Techos de cristal. La limitación de la mujer en el ascenso laboral dentro de las organizaciones

### 5.1. Concepto

De un tiempo a esta parte, se ha observado una acusada preocupación social por la falta o escasez de mujeres en el ámbito de la alta dirección ya sea de las corporaciones o de las instituciones públicas. Es un hecho que la mujer lleva muchos años plenamente integrada al mundo laboral, eso es innegable. También es cierto que España, como en tantas otras cosas, también llegó con retraso a este fenómeno, si bien, llegó. Entonces, si la mujer está plenamente integrada al mundo laboral, ¿los altos puestos de dirección quién los ocupa?, o es que solicitar una baja maternal, ¿es motivo para el estancamiento laboral de la mujer? Estas y otras preguntas surgen al tratar esta delicada cuestión, pero intentaremos darles respuesta lo mejor que nos sea posible.

No existe una definición acotada y clara sobre el concepto de techo de cristal, si bien, ha sido un término trabajado y analizado por algunos estudiosos de la economía y la sociología desde finales del s. XX. Así pues, CARR-RUFINO<sup>77</sup>, LYNN<sup>78</sup>, DAVIDSON y COOPER<sup>79</sup> o HOLLOWAY<sup>80</sup> hablan de “techo de cristal” (*glass ceiling*, en la terminología anglosajona) como la infrarrepresentación de la mujer en los puestos más altos de la jerarquía ocupacional. Aunque – señalaban los autores- el género femenino se hallaba notablemente preparado para dichos puestos,

---

<sup>76</sup> Meil, G., García, C., Luque, M., Ayuso, Luis. “Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España”. Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2008, N°71, p.31. Última consulta: 18/03/2019. Disponible en: [http://www.mitramiss.gob.es/es/publica/pub\\_electronicas/destacadas/revista/numeros/71/est01.pdf](http://www.mitramiss.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/71/est01.pdf)

<sup>77</sup> CARR-RUFINO, N., “US Women: Breaking Through the Glass Ceiling”, *Women in Management Review and Abstracts*, vol. 6, n. 5, 1991.

<sup>78</sup> LYNN, M., *The Three Levels of the Glass Ceiling: Sorcerer’s apprentice to Through the Looking Glass*, vol. 1, n. 8., 1991.

<sup>79</sup> DAVIDSON, M. J. y COOPER, C. L., *Shattering the Glass Ceiling*, Paul Chapman, Londres, 1992.

<sup>80</sup> HOLLOWAY, M., “A Lab of her Own”, *Scientific American Magazine*, pp. 94-103, 1993.

había un punto en la carrera de muchas mujeres en que se encontraban con un “muro” invisible –el techo de cristal- que les impedía avanzar en la jerarquía de puestos.

Hay una pregunta que surge al abordar este concepto: ¿por qué llamarlo “techo de cristal” y no de otra forma? Pues bien, MORRISON<sup>81</sup> et al. señalaron que el fenómeno del techo de cristal recibe tal denominación porque es una barrera que parece tan sutil, delicada y fina que puede convertirse en transparente, pero que a fin de cuentas supone un total obstáculo para que la mujer pueda ascender en la jerarquía empresarial. En teoría, a los puestos de las organizaciones, cualquiera que sea su naturaleza, se debería acceder por razones estrictas de mérito, capacidad, esfuerzo y conocimiento, si bien en la práctica, algunos puestos se mantienen alejados del alcance de la mujer.

Por otro lado, SEGERMAN-PECK<sup>82</sup> también arroja luz sobre el techo de cristal empresarial. Este autor señala que se constituye en una serie de sistemas o mecanismos enfocados a la discriminación, no perceptibles de manera evidente, que marcan una barrera o límite que la mujer no puede sobrepasar. Ese obstáculo hace muy difícil el ascenso de la mujer en su carrera profesional.

Además, existen otras mujeres que se encuentran con otro obstáculo estrechamente relacionado con el techo de cristal como es el “suelo pegajoso” (*sticky floor*, en la terminología anglosajona). BURIN en su estudio halló que “aquellas mujeres que se revelaban más tradicionales en el desempeño de la maternidad y el trabajo (...) se encontraban con un suelo pegajoso del que era muy difícil despegarse”.<sup>83</sup> Esto nos indica que la mujer que sigue dedicándose en mayor porcentaje que el hombre a las labores del hogar, ya sea con o sin hijos, se topa en su carrera profesional con un suelo pegajoso del que a veces resulta complicado despegarse para seguir avanzando. Una de las razones es que la carga de labores hogareñas afecte de manera negativa en el rendimiento en su puesto de trabajo, de ahí que su ascenso pueda ser más difícil.

---

<sup>81</sup> MORRISON, A. M., WHITE, R. P. y VAN VELSOR, E., *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Perseus, Washington D. C., 1987.

<sup>82</sup> SEGERMAN-PECK, L. M., *Networking and Mentoring: A Woman's guide*, Judy Piatkus Ltd., Londres, 1991.

<sup>83</sup> BURIN, M., “Las fronteras de cristal en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización”, *Anuario de Psicología*, Universidad de Barcelona, vol. 39, n. 1, 2008, p. 3.

## 5.2. La mujer en la alta dirección

### 5.2.1. La mujer en los consejos de administración

La mujer en el ámbito privado se halla lejos de alcanzar la paridad en los puestos directivos de las empresas con más valor bursátil de España (IBEX 35). Las causas que llevan a esa escasez de mujeres pueden ser nutridas y variadas, pero nos someteremos a la rigidez de los datos para arrojar algo de objetividad: la mujer no está presente en la alta dirección.

En 2012 había un 11% de consejeras, pasando al 22% del total en 2018 (véase figura a continuación). Si bien ha habido una cierta subida, todavía se está lejos de alcanzar la equidad en los puestos directivos. Se ha hablado desde la Comisión Europea de la imposición de cuotas obligatorias en los Consejos para llegar a la paridad, lo cual no soluciona el problema de fondo: por qué la mujer, por el hecho de serlo, no accede a las altas instancias administrativas. Creemos que es mejor aplicar alguna de las medidas de mejora enunciadas en el apartado 7 que imponer cuotas por el hecho de imponer.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del Instituto de la Mujer.

## 5.2.2 La mujer en las instituciones públicas

### a) Estado

Por Estado nos referimos a la Administración General del Estado y a todos sus órganos dependientes, así como a otras altas instituciones de la nación, a saber:

- (i) La Corona: Aunque la CE consagra la igualdad entre los españoles ante la ley “sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión (...)”<sup>84</sup>, la citada premisa no se cumple en la máxima institución de España: la Jefatura del Estado, encarnada en la Corona. Si acudimos al Título II de la CE observamos que “la Corona de España es hereditaria (...) siendo preferida siempre (...) en el mismo grado, el varón a la mujer”.<sup>85</sup> Ese preciso punto es del todo discriminatorio y constituye un techo de cristal infranqueable para la mujer a la hora de acceder al trono. El ejemplo palmario de lo señalado es la sucesión realizada entre Juan Carlos I y Felipe VI. Si bien la infanta Elena es la primogénita del rey emérito, la Corona pasó a su hermano menor, D. Felipe, por el mero hecho de ser varón.
- (ii) Gobierno de la Nación: Aunque en esta institución no encontramos la discriminación flagrante de la Jefatura del Estado, el saldo tampoco es muy favorecedor para el género femenino.
- Presidencia: De los siete presidentes que han habitado el Palacio de La Moncloa en democracia<sup>86</sup>, ninguno de ellos ha sido mujer.
  - Vicepresidencia: De los 12 vicepresidentes con que han contado los gobiernos españoles<sup>87</sup>, cuatro de ellos han sido mujeres. Esto supone un 33%, lo cual sí que puede considerarse representativo comparado a otras instituciones del Estado.
  - Ministerios: El conjunto de ministerios de España ha visto incrementada paulatinamente la presencia de mujeres a su cargo desde un porcentaje del 0% en el primer gobierno de Adolfo Suárez hasta el 61% del actual gobierno de Pedro Sánchez.<sup>88</sup> En consecuencia, podemos hablar de normalización de la presencia de la mujer en las carteras ministeriales. De hecho, este es el gobierno que más porcentaje de mujeres ha incorporado en la democracia, además de ser el más femenino de toda la Unión.

---

<sup>84</sup> Artículo 14 de la Constitución Española de 1978.

<sup>85</sup> Artículo 57 de la Constitución Española de 1978.

<sup>86</sup> Ministerio de Relaciones con las Cortes y de la Secretaría del Gobierno, *1812-1992. El arte de gobernar. Historia del Consejo de Ministros y de la Presidencia del Gobierno*, Tecnos, 1992. Última consulta: 21/03/2019. Disponible en: <http://www.lamoncloa.gob.es/presidente/presidentes-desde-1823/Paginas/index.aspx>

<sup>87</sup> Web de la Presidencia del Gobierno de España. Última consulta: 21/03/2019. Disponible en: <http://www.lamoncloa.gob.es/gobierno/gobiernosporlegislaturas/Paginas/I%20Legislatura.aspx>

<sup>88</sup> Ídem.

(iii) Cortes Generales:

- a. Congreso de los Diputados: En la Cámara Baja hemos pasado de tener un 5% de diputadas en la I Legislatura (1979-1982) hasta un 40% en la XII Legislatura (2016-2019)<sup>89</sup>. Es, pues, significativo el cambio de tendencia.
- b. Senado de España: En cuando a la Cámara Alta observamos que la tendencia también ha sido claramente alcista pasando de la de un escaso 3% de senadoras en 1979 a un 40% en la actualidad.<sup>90</sup>

(iv) Tribunal Constitucional (TC): El saldo en el máximo intérprete de la Constitución no es muy favorable como ocurría con la presidencia del gobierno. Desde 1998, con un 0% de magistradas en este órgano legislativo, se ha pasado a un 17% en 2018 (una magistrada y una vicepresidenta, de un total de 12 componentes).<sup>91</sup> Hay que señalar que ha habido una única presidenta, María Emilia Casas, desde 2004 a 2011.

(v) Tribunal Supremo (TS): En el Alto Tribunal español la situación no es mucho mejor que en el TC. En 1995 no había magistradas en el TS, pasando al 14% en 2017<sup>92</sup>, sin que nunca una mujer haya presidido el máximo órgano jurisdiccional español.

(vi) Otros órganos constitucionales (2004-2018)<sup>93</sup>:

- a. Consejo de Estado: De 0% de mujeres a 35%.
- b. Consejo General del Poder Judicial: De 10% a 43%.
- c. Tribunal de Cuentas: De 7% a 42%
- d. Defensor del Pueblo: De 0% a 0%.
- e. Junta Electoral Central: De 7% a 36%.
- f. Consejo Económico y Social: De 15% a 25%.

---

<sup>89</sup> Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad. Última consulta: 21/03/2019. Disponible en:

<http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/PoderLegislativo.htm>

<sup>90</sup> Ídem.

<sup>91</sup> Ídem.

<sup>92</sup> Ídem.

<sup>93</sup> Ídem.

## **b) Comunidades Autónomas**

De las 17 CCAA en que se divide el territorio nacional, tan solo Andalucía, Aragón, Islas Baleares, Castilla-La Mancha, Madrid, Murcia (en funciones), Navarra y Valencia (en funciones) han sido gobernadas al menos una vez por una presidenta, lo cual supone que el 47% de las CCAA han estado bajo mando de una mujer.<sup>94</sup> Si bien lo dicho, hay dos comunidades que lo han estado por dos presidentas, como son Madrid (Cristina Cifuentes y Esperanza Aguirre) y Navarra. Pero también hay que señalar que Murcia y Valencia solo han tenido presidentas en funciones, nunca electas.

Sin embargo, estos datos quedarían mucho más disminuidos si consideramos el total de presidentas autonómicas entre el total de presidentes regionales, en cuyo caso el saldo sería mucho menor al antes mencionado 47%. Es, por tanto, necesario llegar a una igualdad más efectiva entre mujeres y hombres en el terreno de poder autonómico.

## **c) Entidades Locales**

El poder local tampoco es ajeno a las tendencias de baja participación antes vistas. De todos los alcaldes de España, en 1983 había un 2% de alcaldesas, porcentaje que ha subido hasta el 19% en 2015, fecha de las últimas elecciones locales de nuestro país.<sup>95</sup> Desgranando los datos por CCAA de 2015, destaca tímidamente Murcia como la región con más alcaldesas, con un 33% del total. Por el contrario, la comunidad con menos regidoras es, sin contar Ceuta y Melilla, Cantabria con un 11%.

## **6. Brecha salarial. La prohibición de discriminación por razón de sexo en materia salarial**

### **6.1. Concepto**

Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD)<sup>96</sup>, la “brecha” salarial es la diferencia existente entre los emolumentos de los varones y de las mujeres expresada como porcentaje de salario masculino. En el informe<sup>97</sup> ya citado se habla de la total desigualdad de género imperante en la sociedad, ya sea en el aspecto económico o social. Además, se trata su transversalidad y afición a todos los países sin importar su grado de desarrollo. Si bien creemos que esa brecha puede existir en algunos ámbitos, no podemos estar de acuerdo en la transversalidad del fenómeno puesto que afirmar tal cosa sería lo mismo que decir que existe brecha de género en países

---

<sup>94</sup> Ídem.

<sup>95</sup> Ídem.

<sup>96</sup> OECD, *La búsqueda de la igualdad de género. Una batalla cuesta arriba*, Resumen ejecutivo en español, OECD Publishing, París, 2017. Última consulta: 22/03/2019. Disponible en:

<http://www.oecd.org/centrodemexico/publicaciones/Busqueda%20igualdad%20de%20genero-RESUMEN.pdf>

<sup>97</sup> Ídem.

como Nigeria, Arabia Saudita, Suiza, Holanda o Suecia. Si bien en los dos primeros es manifiesta y notoria; en los tres últimos, por ser tan pequeña es casi nula y desdeñable.

Pero no todos los actores de la sociedad son proclives a afirmar que existe tal brecha salarial. Hay que tener en cuenta no solo las horas trabajadas sino el tipo de trabajo o el carácter del contrato de unos y otros. Así pues, el analista Juan Ramón Rallo<sup>98</sup> señaló que la brecha de género en cuanto al sueldo en España era en 2015 del 22,8%; los hombres, pues cobraron de media ese año un 22,8% más que las mujeres. Pero ¿por qué el conjunto de los hombres cobra más que el conjunto de las mujeres? Pues bien, el economista liberal señala que es poco probable que exista discriminación en los sueldos, ya que, si fuera cierto que, por igual trabajo y mismas horas, la mujer cobrara menos, los empresarios se lanzarían en masa a contratar más individuos del género femenino para abaratar costes.

Lo que es un hecho cierto es el dato comentado con anterioridad -la media de salarios de todos los hombres es superior a la de mujeres- por lo que habrá que preguntarse si realizan un trabajo más valioso para la empresa en la que desempeñan sus funciones. Si la referida brecha fuera por esta razón cabría entonces entrar a valorar las causas de forma cualitativa y cuantitativa. Entre las razones cuantitativas encontramos que de media los varones trabajaron en 2015, 2016 y 2017 más horas que las mujeres en el entorno laboral; el saldo fue, en consecuencia, de seis horas más por semana. De hecho, la jornada laboral parcial es mucho menos común en ellos (7,3% en 2017) que en ellas (24,1% en 2017).

Otro debate sería el centrado en desvelar por qué las mujeres copan los contratos a media jornada, lo cual va ligado inexorablemente a otra realidad: el 70% de las horas de tareas domésticas son llevadas a cabo por mujeres. RALLO afirma que ese tiempo que la mujer dedica de más al cuidado del hogar afecta indiscutiblemente al tiempo que puede pasar en la oficina. Hay que tener en cuenta que, si el hombre trabaja más tiempo de media que la mujer, es innegable su derecho a percibir una mayor retribución. A lo cual añadimos que será necesario avanzar en igualdad y hacer realidad el hecho de que las tareas domésticas sean divididas equitativamente.

Por otro lado, la OCDE afirma con rotundidad en *La búsqueda de la igualdad de género* que, aunque la mujer se halla plenamente integrada a la fuerza laboral, es más factible que su jornada sea a tiempo parcial, no llegue a puestos de responsabilidad y seguramente gane menos que el varón. Un dato importante señalado en el informe de este organismo es que una trabajadora media con empleo a tiempo completo gana en promedio casi un 15% menos que su contraparte masculina en los países miembros de esta organización con sede en París. Este dato, sin embargo, dado en bruto y sin matizar nos lleva a pensar que la tesis de RALLO es cierta y es que, por igual trabajo y mismas horas, no puede haber diferencia de sueldo. Otra cosa es que comparemos a todas las mujeres a tiempo completo con

---

<sup>98</sup> RALLO, J. R., *Mito y realidad de la brecha salarial*, Expansión, 2018. Última consulta: 23/03/2019. Disponible en: <http://www.expansion.com/actualidadeconomica/analisis/2018/03/28/5abb68e5268e3eb6458b456c.html>

todos los hombres a tiempo completo de la OCDE, entonces sí habrá diferencia puesto que la naturaleza de los trabajos no será la misma, y por tanto, los emolumentos diferirán necesariamente.

## 6.2. Legislación

### 6.2.1. Normativa internacional<sup>99</sup>

Cabe hacer alusión a la más importante norma en el ámbito internacional: la Declaración Universal de Derechos Humanos (DUDH).<sup>100</sup> De entre sus artículos, hay que destacar los siguientes:

- Art. 1: Todos -hombres y mujeres- nacen libres e iguales, por lo que cabe interpretar que la discriminación queda tácitamente prohibida.
- Art. 2: Señala que todos tienen reconocidos los derechos y libertades que proclama la DUDH sin que pueda prevalecer -ahora sí- discriminación por sexo, religión, raza, opinión, etc.
- Art. 23: Se centra más en el ámbito del trabajo. Manifiesta que todo ser humano tendrá derecho a él, pudiéndolo elegir de forma libre y teniendo derecho a unas condiciones equitativas y satisfactorias para todas las partes. Se vuelve a mencionar la prohibición de cualquier discriminación de salario por igual trabajo.

Conforme pasaron los años, la ONU fue atendiendo las necesidades de la mujer de forma más específica. Es por ello por lo que, en 1979, la Asamblea General aprobó una convención para eliminar cualquier discriminación.<sup>101</sup> Es llamada coloquialmente como la “Carta de Derechos Humanos para la Mujer”. En sus 30 artículos no se hace sino definir qué se entiende por discriminación contra el género femenino y explicitar una hoja de ruta para que los Estados tomen acciones concretas. El objetivo último es acabar con cualquier forma de discriminación. También se centra en aspectos culturales que hacen que el género femenino adopte ciertos roles que deberían ser compartidos por ambos sexos.

En el panorama actual la ONU ha centrado su labor en 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.<sup>102</sup> En 2015, se aprobó una agenda de desarrollo sostenible para que las sociedades comenzaran una nueva senda hacia mejorar la vida de las personas. De los 17 objetivos con que cuenta dicha agenda, el número 5 busca lograr una igualdad efectiva entre géneros, empoderando a las mujeres. Para ello deben lograrse cambios tanto a nivel jurídico como social, si no, garantizar los equitativos derechos de las

---

<sup>99</sup> Web de la Organización de Naciones Unidas. Última consulta: 24/03/2019. Disponible en: <http://www.un.org/es/sections/issues-depth/gender-equality/index.html>

<sup>100</sup> Declaración Universal de Derechos Humanos adoptada y proclamada por la Asamblea General de Naciones Unidas en su resolución 217 A (III), de 10 de diciembre de 1948.

<sup>101</sup> Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer adoptada y abierta a firma y ratificación, o adhesión, por la Asamblea General de Naciones Unidas en su resolución 34/180, de 18 de diciembre de 1979.

<sup>102</sup> Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Última consulta: 24/03/2019. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

mujeres será complicado. Aunque son 143 los países que han garantizado la igualdad todavía quedan 52 países que han “movido ficha” en lo relativo a esta materia.

### 6.2.2. Normativa europea<sup>103</sup>

Desde la Unión Europea se ha legislado sobre este asunto en diversas normas. En primer lugar, del Tratado de Funcionamiento de la Unión (TFUE)<sup>104</sup> extraeremos el art. 157 (antiguo art. 141 TCE) en el que se señala que cada Estado de la UE velará por el cumplimiento del principio de igualdad entre hombres y mujeres, habiendo igual retribución para un mismo trabajo o de igual valor.

Por otro lado, observamos que en la Carta de Derechos de la Unión<sup>105</sup> también viene recogido este derecho en su art. 23 en tanto que la igualdad efectiva entre ambos sexos será salvaguardada en cualquier ámbito, incluido del que estamos dando cuenta: el laboral. No se prohíbe, en cambio, que exista una discriminación positiva -se beneficie a un sexo en detrimento del otro- cuando uno de los dos géneros esté menos representado.

Para continuar, hay que hacer mención de la Directiva de Igualdad<sup>106</sup> por la que se prohíbe la discriminación directa e indirecta para un mismo trabajo por razón de sexo. En particular, se centra en el sistema de clasificación para la determinación de retribuciones, el cual deberá basarse en criterios objetivos y comunes para ambos géneros.

Por último, traeremos a colación una de las Recomendaciones<sup>107</sup> de la Comisión Europea en la que se insta a los Estados Miembros a fomentar, tanto en empresas públicas como privadas, políticas que ayuden a la transparencia salarial; así como promover sistemas de clasificación y evaluación sin sesgo sexista, estableciendo al efecto medidas efectivas que ayuden a cumplir el objetivo de la igualdad.

---

<sup>103</sup> *Brecha salarial y científica de género*, Boletín de Igualdad de Empresas XLIV, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2018. Última consulta: 24/03/2019. Disponible en:

[http://www.igualdadenlaempresa.es/novedades/boletin/docs/BIE\\_44\\_Brecha\\_salarial\\_y\\_cientifica\\_de\\_genero.pdf](http://www.igualdadenlaempresa.es/novedades/boletin/docs/BIE_44_Brecha_salarial_y_cientifica_de_genero.pdf)

<sup>104</sup> Versión consolidada del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, 2012.

<sup>105</sup> Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000/C 364/01).

<sup>106</sup> Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición)

<sup>107</sup> Recomendación de la Comisión 2014/124/UE sobre el refuerzo del principio de igualdad de retribución entre hombre y mujeres a través de la transparencia.

### 6.2.3. Normativa española<sup>108</sup>

La principal norma del Estado español -la Constitución<sup>109</sup>- consagra en su art. 14 que:

Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

No cabe, pues, discriminación alguna por razón de género dentro de los límites del territorio español. La Carta Magna en su art. 35 consagra el derecho y deber de trabajar para todos los españoles pudiendo elegir estos el empleo que deseen, sin que en ningún caso pueda prevalecer discriminación por edad, sexo o cualquier otra razón.

Otros textos legislativos también han consagrado la igualdad como por ejemplo la Ley para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres.<sup>110</sup> Los artículos más representativos de esta norma son los siguientes:

- Art. 5: Trata sobre la necesaria igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, además de a unas condiciones de trabajo equitativas. Esta igualdad deberá ser efectiva tanto en el ámbito público como en el privado. Afectará a asuntos tales como los despidos, retribución, la participación en órganos sindicales, la organización empresarial, además de los ya citados.
- Art. 6: Se centra en la discriminación directa e indirecta. Por un lado, será directa si por razón de sexo se llevara a un trato arbitrario y diferenciado evidente. Por otro, será indirecta si detrás de una acción aparentemente neutra se pone a un sexo por delante de otro, salvo que objetivamente se pueda probar una finalidad legítima en dicha elección.
- Art 11: Existirá una discriminación positiva a favor de la mujer para hacer efectivo el derecho constitucional de la igualdad. De esta manera se pretende corregir, en teoría, las patentes situaciones de desigualdad de hecho respecto de los hombres. Las medidas a adoptar tendrán que ser en todo caso razonables y proporcionales según la meta que persigan.
- Art. 46: Se establecerán unos planes de igualdad dentro de las empresas con una serie de medidas para alcanzar la igualdad de trato y oportunidades entres ambos sexos. Se fijarán

---

<sup>108</sup> *Brecha salarial y científica de género*, Boletín de Igualdad de Empresas XLIV, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2018. Última consulta: 24/03/2019. Disponible en:

[http://www.igualdadenaempresa.es/novedades/boletin/docs/BIE\\_44\\_Brecha\\_salarial\\_y\\_cientifica\\_de\\_genero.pdf](http://www.igualdadenaempresa.es/novedades/boletin/docs/BIE_44_Brecha_salarial_y_cientifica_de_genero.pdf)

<sup>109</sup> Constitución Española de 1978.

<sup>110</sup> Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres.

objetivos concretos a conseguir, además del establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de estos.

La última de las normas españolas encargadas de esta materia es el Estatuto de los Trabajadores<sup>111</sup> (ET). Los artículos más relevantes son los siguientes:

- Art. 22.3: En cuanto al sistema de clasificación profesional manifiesta que se ajustará a criterios que garanticen la no discriminación, ya sea directa o indirecta, entre hombres y mujeres.
- Art. 28: En lo referido a la remuneración, el empresario estará obligado a pagar igual sueldo por el mismo trabajo a la persona que lo desempeñe, sin que puedan existir discriminaciones por razón de sexo, edad, raza o cualquier otro carácter.

#### **6.2.4. Reflexión**

Haciendo una breve reflexión por las diferentes normativas que promueven la igualdad en los distintos niveles territoriales (internacional, europeo y nacional) podemos observar una seria voluntad por alcanzar la equidad, si bien cada uno de ellos tiene matices y puntos de vista algo diferenciados.

En el caso de Naciones Unidas, la voluntad es clara: igualdad entre hombres y mujeres. Sin embargo, esas buenas intenciones quedan en nada menos que “papel mojado” cuando se habla de medidas concretas en tanto en cuanto la ONU no tiene poder alguno sobre sus miembros. Y nos referimos por poder efectivo por aquella fuerza policial, armada o de poder judicial que haga cumplir lo pactado por la Asamblea General en Nueva York. Sin esas facultades, las medidas de la ONU quedan en meras recomendaciones que podrán ser, o no, seguidas por sus miembros. Como es claro y notorio, el cumplimiento de Suiza, España o Reino Unido no es equiparable –en materia de igualdad– al de Arabia Saudí, Rusia o China, cuyas sociedades son abiertamente machistas y faltas de igualdad.

Si bien lo dicho, la situación cambia al acercarnos al marco normativo europeo, en general, y al español, en particular. En el ámbito comunitario, las directivas que emanen del Consejo son de aplicación directa y obligada por los gobiernos de los Estados Miembros. En caso de incumplimiento –ahora sí– el Tribunal de Justicia de la Unión podrá sancionar a los países de forma pecuniaria o utilizando otras vías. Por otro lado, en España, aparte del amparo que los tribunales puedan brindar a quien se sienta violentado por el incumplimiento de las leyes de igualdad, no hay que olvidar que el art. 14 CE tiene amparo especial en los tribunales, además de que es susceptible de amparo

---

<sup>111</sup> Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores).

constitucional. Por tanto, la protección a nivel europeo y español, si bien no es total y absoluta, desde luego es mucho más efectiva que la que pueda emanar de la ONU.

## **7. Propuestas de mejora para la efectiva conciliación entre la vida profesional y la familiar**

A continuación, se presentan algunas mejoras para hacer que la conciliación de la vida familiar y profesional se pueda llevar a cabo de forma efectiva y satisfactoria. No están todas las que se podrían hacer, pero sí se presentan a continuación medidas factibles y posibles que en un razonable periodo de tiempo podrían cumplir su función: hacer la igualdad teórica igual a práctica.

### **7.1. Equiparación de la baja maternal a la paternal**

La baja parental en España actualmente es de 16 semanas para las madres y de cinco para los padres, según recoge el ET. Es por ello por lo que se hace necesaria una efectiva y real equiparación entre ambos progenitores no solo por justicia e “igualdad” de sexos sino para fomentar un reparto real de los roles y que los hijos sean vistos como una “tarea” susceptible de responsabilidad por parte de ambos padres. Sin esa equiparación, los hijos seguirán siendo vistos como una “obligación” de la madre, pudiendo esto truncar su carrera en algunos casos o desacelerarla en otros.

Si el empresario es consciente de que el coste laboral en términos de tiempo y dinero es igual a la hora de contratar a hombres y mujeres puesto que ambos van a tener que -en caso de tener hijos- tener que estar de baja igual tiempo, el riesgo de discriminación se reduce de forma drástica. Países como Suecia ya abogan por la total equiparación de tiempo de baja para ambos progenitores, teniendo ambos dos meses completos intransferibles<sup>112</sup>, a lo cual se les suman otras tantas semanas, esas ya sí, transferibles.

### **7.2. Racionalización del horario de trabajo**

En España se trabajaron de media por semana en 2018 aproximadamente 620.000.000 horas, sabiendo que la fuerza activa del país es de 19.600.000 personas, nos da como resultado que cada persona ocupada, sin hacer distinción de rama o contrato, trabajó 32 horas semanales.<sup>113</sup> A simple vista, no parece una jornada inasumible a la hora de conciliar vida profesional y familiar. Sin embargo, hay que tener en cuenta varios factores: (i) la gente a jornada completa supera esa cifra, y con creces;

---

<sup>112</sup> CASTRO GARCÍA, C. y POZOS MORÁN, M., “Permisos de maternidad, paternidad y parentales en Europa: algunos elementos para el análisis de la situación actual”, Instituto de Estudios Fiscales.

<sup>113</sup> Instituto Nacional de Estadística (INE).

- (ii) en España se para a comer una media de una a dos horas, de 14:00 a 16:00 es la franja más común;
- (iii) el rol de cuidado de hijos y hogar es todavía asumido mayoritariamente por la mujer.

Sumados todos esos factores tenemos que si una mujer trabajadora a jornada completa, si asume el tradicional rol de cuidado a los hijos y para a comer la media de tiempo antes enunciada, es casi imposible que llegue a una conciliación efectiva. A nuestro juicio desde la propia empresa se debería favorecer llegar antes a los centros de trabajo (8:00 de la mañana) por ejemplo, comer antes y por menos tiempo y aprovechar el tiempo al máximo. De esta forma se conseguiría abandonar el lugar de trabajo a horas más tempranas como las 16:00 o 17:00, pudiendo, entonces sí, conciliar todas las facetas: familiar, profesional y de ocio.

### **7.3. Educación desde la infancia**

Parece que es la Administración la que debe actuar racionalizando horarios o equiparando la baja maternal con la parental, como antes se ha expuesto. Pero la realidad es que, si no se educa desde tempranas edades, se enseña en la igualdad y se pone en práctica lo aprendido, es del todo imposible llegar a una igualdad efectiva. Es necesario, en consecuencia, un plan nacional de educación para que los niños aprendan en las escuelas que todos son iguales y pueden asumir cualquier rol independientemente de su género. Y, además, también tiene que ser labor de las familias, pues si la influencia en “casa” es positiva sumado a una buena educación en la escuela, el resultado puede ser muy satisfactorios en la materia.

De hecho, esta medida es una de las más importantes puesto que cuanto mayor sea el convencimiento de la sociedad civil, más fácil será trasladar la igualdad a todas las facetas vitales, entre ellas la alta dirección de los entes públicos y privados. En consecuencia, no habrá que aplicar cuotas o cualquier otra medida discriminatoria positiva hacia uno u otro sexo. Si bien de todas las medidas esta puede tardar más tiempo en materializarse, su importancia, como hemos dicho, es capital. Hay que poner de manifiesto que cualquier discriminación, ya sea positiva o negativa, sigue siendo discriminación. En los puestos directivos debe estar el mejor, mujer u hombre, pero imponer un género sobre otro carece de sentido alguno.

#### **7.4. Ayuda estatal**

Si bien creemos en la mínima intervención del Estado en los asuntos individuales, hay materias, como la conciliación que, por su importancia cualitativa en la vida de los ciudadanos, necesita de un cierto apoyo por parte de la Administración. Es, por tanto, necesario que se apliquen políticas concretas como:

- Creación de más guarderías en los centros de trabajo.
- Más ayuda a la maternidad con una cierta cantidad de dinero que facilite el mantenimiento de los hijos durante un periodo de tiempo determinado.
- Establecimiento de sanciones más graves para aquellas empresas que violenten el art. 14 CE (igualdad) ya sea de manera directa o indirecta.

## 8. Conclusiones

A lo largo del presente trabajo hemos tratado temas como la responsabilidad social corporativa, la conciliación de la vida laboral y la vida familiar y los instrumentos de conciliación utilizados, y hemos terminado analizando el tema de los techos de cristal y la limitación de la mujer en el ascenso laboral.

Lo que hemos podido observar, a modo de conclusión, es que la conciliación es un problema que nos afecta a todos por igual, pues independientemente del trabajo que hagamos, siempre tendremos que encontrar el equilibrio perfecto en nuestras vidas que nos permita atender cuestiones como la familia, estudios o los hobbies que tengamos. Todo esto desemboca en el desarrollo integral de nosotros mismos como seres humanos, por eso ningún trabajo debe impedirnos conseguir este objetivo. Además, hemos visto un gran avance normativo en esta materia. Esta regulación, junto con otros muchos progresos en la implantación de las medidas e instrumentos de conciliación, representan la situación actual del tema principal objeto de este trabajo.

La conciliación de la vida familiar y laboral siempre será un factor de gran importancia para las empresas, pues su productividad depende de que sus empleados consigan un óptimo balance entre estas dos. Si se consiguen implantar las medidas e instrumentos que hemos visto de manera exitosa, y teniendo en cuenta todos los beneficios que se derivan de la conciliación, esta representaría una ventaja competitiva para las organizaciones.

Por otro lado, podemos concluir que, en el ámbito laboral, existe una discriminación de género a la mujer, siendo tradicionalmente la encargada de cargar con las tareas domésticas. Desde su incorporación al mercado laboral hace décadas, todo ha cambiado. Si adoptamos las medidas necesarias y concienciamos a la población de que todos tenemos los mismos derechos y obligaciones, independientemente de si somos hombre o mujer, conseguiremos la erradicación de todo lo que quede de esta discriminación en nuestra sociedad en un futuro próximo.

También he podido comprobar que efectivamente existe un techo de cristal en España y una brecha salarial notable, tanto en el ámbito público (Estado, Comunidades Autónomas, Entidades Locales) como en el privado (IBEX 35) según los datos analizados en ambos ámbitos. Las causas que explican dicho techo de cristal pueden estar en los usos sociales y costumbres, la menor penetración en el mercado laboral de las mujeres de 40-60 años o la maternidad. En cuanto a la brecha salarial hay que tener en cuenta que por igual trabajo y mismas horas trabajadas no existe discriminación en España, si así fuera, la víctima de tal atropello podría acudir tanto a los tribunales ordinarios como pedir amparo al Tribunal constitucional. Para revertir esta situación de desigualdad, se han propuesto medidas como la educación, la equiparación de bajas parentales, y la racionalización de los horarios o ayuda estatales.

## 9. Bibliografía

### 9.1. Obra doctrinal

- Rodríguez Escanciano, S., “La conciliación de la vida laboral y familiar en Castilla y León”. Revista de investigación económica y social de Castilla y León, N°7, 2004, p.3. Última consulta: 27/02/2019. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1421963.pdf>
- Díaz Valero, P., “Avanzar en igualdad: estudio sobre la organización del trabajo desde una perspectiva de género”. Sociología del trabajo, N°64, 2008, pp.17-40. Última consulta: 27/02/2019. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2743562>
- Bowen, H. (1953), Social Responsibilities of the Businessman, Harper, New York.
- Frederick, W.C. (2006), Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility, Dogear Publishing, Indianapolis USA.
- Rosamaria, C.M., & Robert, C.P. (2011), “Historical background of corporate social responsibility”, Social Responsibility Journal, Vol. 7 Issue 4 pp. 528 – 539.
- Smith, R. E. (2011), "Defining Corporate Social Responsibility: A Systems Approach For Socially Responsible Capitalism", Master of Philosophy Theses, University of Pennsylvania.
- “Responsabilidad Social Corporativa (RSC): La gestión sostenible de la empresa.” Traducción de la definición obtenida de la siguiente monografía. Última consulta: 27/02/2019. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos26/responsabilidad-social-corporativa/responsabilidad-social-corporativa.shtml>
- Dahlsrud, A. (2006), “How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions”. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 15, pp.1-13.
- Singh, T. & Singh S. (2013), “Ethics in Corporate Social Responsibility”, Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 9 pp. 2319-7668.
- González, E. (2007), “La teoría de los stakeholders Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa, Veritas, vol. II, n° 17, pp. 205-224.
- Muñoz, J. (2013), “Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor GEORGETOWN UNIVERSITY – UNIVERSIA, Vol. 7, pp. 1988-1996
- Bazerman, M., and A. Tenbrunsel 2011. Blind Spots: Why We Fail To Do What’s Right and What To Do About It. Princeton: Princeton University Press.
- Benito, E. (2010), “La conciliación laboral: un reto en la gestión empresarial”. Estudios Gerenciales, Vol.26, pp. 65-78.
- Kossek, E., Lewis, S., Hammer, L., “Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream”. Human relations, pp. 3-19.
- Sabater, M<sup>a</sup>C., “La interacción trabajo-familia. La mujer y la dificultad de la conciliación laboral”. Universidad de la Rioja, 2014, pp. 163-198. Última consulta: 11/03/2019. Disponible en:

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwidppSgvpvhAhWSxYUKHeGgBhMQFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5029809.pdf&usg=AOvVaw0kCvBbxyBO2orgUr\\_wzuXB](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwidppSgvpvhAhWSxYUKHeGgBhMQFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5029809.pdf&usg=AOvVaw0kCvBbxyBO2orgUr_wzuXB)

- Kossek, E.E., Friede, A., “The Business Case: Managerial Perspectives on Work and the Family”, Michigan State University, 2005, p.613. Última consulta: 11/03/2019. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/254948221\\_The\\_Business\\_Case\\_Managerial\\_Perspectives\\_on\\_Work\\_and\\_the\\_Family](https://www.researchgate.net/publication/254948221_The_Business_Case_Managerial_Perspectives_on_Work_and_the_Family)
- Hernando, M., Zarzosa, P., “La evolución de la empleabilidad de la mujer en el mercado de trabajo español”. Journal de Ciencias Sociales, Revista Académica de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Palermo, Año 6, nº 10. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=2ahUKEwjf8sLmv5XhAhVLLxoKHURdB\\_IQFjAHegQIBxAC&url=https%3A%2F%2Fdspace.palermo.edu%2Fojs%2Findex.php%2Fjcs%2Farticle%2Fdownload%2F718%2F704&usg=AOvVaw04C\\_Sg7q4MocXqm6Z34j\\_G](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=2ahUKEwjf8sLmv5XhAhVLLxoKHURdB_IQFjAHegQIBxAC&url=https%3A%2F%2Fdspace.palermo.edu%2Fojs%2Findex.php%2Fjcs%2Farticle%2Fdownload%2F718%2F704&usg=AOvVaw04C_Sg7q4MocXqm6Z34j_G)
- Alonso, I., Biencinto, N., Gómez, R., González, A., Soliva, M., Grupo Temático Nacional de Igualdad de Oportunidades UAFSE. “Los factores de desigualdad de género en el empleo. La transferencia de buenas prácticas para la igualdad de género en el empleo”. p.14. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: [http://www.mitramiss.gob.es/uafse\\_2000-2006/equal/descargas/Folleto2-Igualdad-genero-empleo.pdf](http://www.mitramiss.gob.es/uafse_2000-2006/equal/descargas/Folleto2-Igualdad-genero-empleo.pdf)
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., Salazar, M., “Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un análisis de género y edad”. Panorama socioeconómico Año 28, 2010, N°40, pp. 92-103. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: <https://www.redalyc.org/html/399/39915685007/>
- Allen, N.J., Meyer, J.P., “A three-component conceptualization of organizational commitment”. Human Resource Management Review, 1991, N°1, pp. 61-89.
- Simard, M., “Employees’ Perceptions of Work-Life Balance”. Tesis de Máster, Universidad de Waterloo, 2011, p.6. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj\\_4tDbi53hAhWoy4UKHS1BBnIQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fuwspace.uwaterloo.ca%2Fbitstream%2Fhandle%2F10012%2F6533%2Fsimard\\_madeleine.pdf%3Fsequence%3D1&usg=AOvVaw3575X5G4E9ndRDFAI8aVrH](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj_4tDbi53hAhWoy4UKHS1BBnIQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fuwspace.uwaterloo.ca%2Fbitstream%2Fhandle%2F10012%2F6533%2Fsimard_madeleine.pdf%3Fsequence%3D1&usg=AOvVaw3575X5G4E9ndRDFAI8aVrH)

- Liao, H., Joshi, A., y Chuang, A. (2004) “Sticking out like a sore thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at work”. 969-1000. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/211390164\\_Sticking\\_Out\\_Like\\_a\\_Sore\\_Thumb\\_Employee\\_Dissimilarity\\_and\\_Deviance\\_at\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/211390164_Sticking_Out_Like_a_Sore_Thumb_Employee_Dissimilarity_and_Deviance_at_Work)
- “Dirección y Gestión de Recursos humanos”. Luis Puchol, 6º Edición, Ediciones Díaz de Santos, pp.150-155. Última consulta: 15/03/2019. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=yFEV7E1iy0IC&pg=PA150&lpg=PA150&dq=job+pairing&source=bl&ots=rBkclIWYTem&sig=ACfU3U1-mUXinq2gSju0RBuc9SIJg2X-ug&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjH5em97pXhAhXRDmMBHfaVBfwQ6AEwA3oECAgQAO#v=onepage&q=job%20pairing&f=false>
- Meil, G., García, C., Luque, M., Ayuso, Luis. “Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España”. Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2008, N°71, p.31. Última consulta: 18/03/2019. Disponible en: [http://www.mitramiss.gob.es/es/publica/pub\\_electronicas/destacadas/revista/numeros/71/est01.pdf](http://www.mitramiss.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/71/est01.pdf)
- BURIN, M., “Las fronteras de cristal en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización”, *Anuario de Psicología*, Universidad de Barcelona, vol. 39, n. 1, 2008, p. 3.
- CARR-RUFINO, N., “US Women: Breaking Through the Glass Ceiling”, *Women in Management Review and Abstracts*, vol. 6, n. 5, 1991.
- CASTRO GARCÍA, C. y POZOS MORÁN, M., “Permisos de maternidad, paternidad y parentales en Europa: algunos elementos para el análisis de la situación actual”, *Instituto de Estudios Fiscales*.
- DAVIDSON, M. J. y COOPER, C. L., *Shattering the Glass Ceiling*, Paul Chapman, Londres, 1992.
- HOLLOWAY, M., “A Lab of her Own”, *Scientific American Magazine*, pp. 94-103, 1993.
- LYNN, M., *The Three Levels of the Glass Ceiling: Sorcerer’s apprentice to Through the Looking Glass*, vol. 1, n. 8., 1991.
- MORRISON, A. M., WHITE, R. P. y VAN VELSOR, E., *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America’s Largest Corporations?* Perseus, Washington D. C., 1987.
- SEGERMAN-PECK, L. M., *Networking and Mentoring: A Woman’s guide*, Judy Piatkus Ltd., Londres, 1991.

## 9.2. Legislación

- Artículo 14 de la Constitución Española de 1978.
- Artículo 57 de la Constitución Española de 1978.
- Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000/C 364/01).
- Constitución Española de 1978.
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer adoptada y abierta a firma y ratificación, o adhesión, por la Asamblea General de Naciones Unidas en su resolución 34/180, de 18 de diciembre de 1979.
- Declaración Universal de Derechos Humanos adoptada y proclamada por la Asamblea General de Naciones Unidas en su resolución 217 A (III), de 10 de diciembre de 1948.
- Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006, relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición)
- Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores).
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres.
- Recomendación de la Comisión 2014/124/UE sobre el refuerzo del principio de igualdad de retribución entre hombre y mujeres a través de la transparencia.
- Versión consolidada del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, 2012.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres
- Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.
- Real Decreto Legislativo 8/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social. Artículo 249 bis.

### 9.3. Artículos, revistas y páginas web consultadas

- “Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct”. European Commission. Última consulta: 27/02/2019. Disponible en: [https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en)
- Doctoralia (2018), “Estrés y conciliación laboral: los 2 retos de los españoles en 2018”. Última consulta: 28/02/2019. Disponible en: <https://www.equipostrytalento.com/noticias/2018/04/09/estres-y-conciliacion-laboral-los-2-retos-de-los-espanoles-en-2018>
- Pilares, Fundación. “Fundación Pilares para la autonomía personal”. Palabras para la igualdad – Plan Óptima. Última consulta: 10/03/2019. Disponible en: [http://www.fundacionpilares.org/jornada\\_conciliacion\\_2014.php](http://www.fundacionpilares.org/jornada_conciliacion_2014.php)
- “¿Qué es la conciliación personal, familiar y laboral?”. Última consulta: 10/03/2019. Disponible en: <http://www.euskadi.eus/que-es-la-conciliacion-personal-familiar-y-laboral/web01-a2concil/es/>
- “Plan Integral de Apoyo a la Familia 2001-2004”. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Pp. 105-124. Última consulta: 10/03/2019. Disponible en: [http://www.mitramiss.gob.es/es/publica/pub\\_electronicas/destacadas/revista/numeros/40/Informes01.pdf](http://www.mitramiss.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/40/Informes01.pdf)
- “La Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral”. OXFAM Intermón. Última consulta: 11/03/2019. Disponible en: <https://blog.oxfamintermon.org/la-ley-de-conciliacion-de-la-vida-familiar-y-laboral/>
- Proposición de Ley de Conciliación, Igualdad y Apoyo a las Familias. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: [http://www.congreso.es/public\\_oficiales/L12/CONG/BOCG/B/BOCG-12-B-278-1.PDF](http://www.congreso.es/public_oficiales/L12/CONG/BOCG/B/BOCG-12-B-278-1.PDF)
- “Estos son los países con las jornadas laborales más largas de Europa”, 2018. Última consulta: 11/03/2019. Disponible en: <https://www.apd.es/estos-los-paises-las-jornadas-laborales-mas-largas-europa/>
- Cortés, E., “Flexibilidad en el puesto de trabajo: la mejor opción”. Última consulta: 11/03/2019. Disponible en: <http://www.expansion.com/2010/12/21/empleo/opinion/1292931991.html>
- “Ventajas y desventajas de la flexibilidad laboral”. Última consulta: 11/03/2019. Disponible en: <https://www.lambdatres.com/2017/11/flexibilidad-laboral-ventajas-desventajas/>
- “¿Cuáles son las medidas para la Conciliación más implantadas en las empresas españolas?”. Fundación Alares, 2014. Última consulta: 11/03/2019. Disponible en: [http://www.mujiresenigualdad.com/Cuales-son-las-medidas-para-la-Conciliacion-mas-implantadas-en-las-empresas-espanolas\\_es\\_1\\_3272\\_0\\_0.html](http://www.mujiresenigualdad.com/Cuales-son-las-medidas-para-la-Conciliacion-mas-implantadas-en-las-empresas-espanolas_es_1_3272_0_0.html)

- Maleta Pedagógica, Un equipaje para la interculturalidad. “*Diferencias sexuales, desigualdades sociales*”. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: <http://www.surt.org/maletaintercultural/index.php?vlg=0&vmd=0&vtp=0&vit=4&tex=20>
- Fragua, C., “El compromiso de los empleados, clave del éxito en las organizaciones”. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: <https://www.observatoriorh.com/motivacion-y-compromiso/el-compromiso-de-los-empleados-es-la-clave-del-exito-de-las-organizaciones.html>
- Gómez, E., “¿Por qué es importante el compromiso laboral de los empleados?”. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: <https://www.contunegocio.es/recursos-humanos/compromiso-laboral-empleados/>
- Opere, M., “El compromiso laboral: la llave del éxito empresarial”. Blog sobre Retención y Desarrollo del Capital Humano. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: <https://blog.grupo-pya.com/12984/>
- Hatum, A., “La falta de compromiso tiene un alto costo para todas las empresas”, 2014. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-falta-de-compromiso-tiene-un-alto-costo-para-todas-las-empresas-nid1725332>
- “Falta de motivación en el trabajo, ¿qué la causa?”, 2016. Última consulta: 12/03/2019. Disponible en: <https://amazonia-teamfactory.com/blog/falta-de-motivacion-en-el-trabajo-que-la-causa/>
- “Descripciones de las funciones de un supervisor, gerente, director y vicepresidente”. Última consulta: 13/03/2019. Disponible en: [https://www.ehowenespanol.com/descripciones-funciones-supervisor-gerente-director-vicepresidente-info\\_137748/](https://www.ehowenespanol.com/descripciones-funciones-supervisor-gerente-director-vicepresidente-info_137748/)
- “Funciones del supervisor”. Última consulta: 13/03/2019. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/funciones-del-supervisor.html>
- “Desarrollo de las habilidades blandas del supervisor”. Última consulta: 13/03/2019. Disponible en: <https://es.slideshare.net/GermanRamn/desarrollo-de-habilidades-blandas-del-supervisor>
- “La confianza entre empleados y supervisores mejora la motivación”. Última consulta: 13/03/2019. Disponible en: <https://mundonegocios.net/la-confianza-entre-empleados-y-supervisores-mejora-la-motivacion/>
- “Los 4 pilares para ser un buen gerente”. Última consulta: 13/03/2019. Disponible en: <https://www.genwords.com/blog/los-4-pilares-para-ser-un-buen-gerente>
- “6 Estrategias para retener a los trabajadores de tu empresa”. Última consulta: 13/03/2019. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/268268>
- “Baja maternal: todo lo que necesitas saber”. Última consulta: 14/03/2019. Disponible en: <https://mujerymadrehoy.com/baja-maternal-todo-lo-que-hay-que-saber/>
- Indicador Público de Renta de Efectos Múltiples. El valor oficial del IPREM Mensual del 2019 es de 537,84€. Última consulta: 14/03/2019. Disponible en: <http://www.iprem.com.es/2019.html>

- “Guía completa para la baja por maternidad 2019”. Última consulta: 14/03/2019. Disponible en: <https://www.sitly.es/blog/baja-por-maternidad/>
- “El Tribunal Supremo declara exentas del IRPF las prestaciones por maternidad”. ABC, octubre 2018. Última consulta: 14/03/2019. Disponible en: [https://www.abc.es/economia/abci-tribunal-supremo-declara-exentas-irpf-prestaciones-maternidad-201810051137\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-tribunal-supremo-declara-exentas-irpf-prestaciones-maternidad-201810051137_noticia.html)
- “Subsidio no contributivo por maternidad como modalidad de prestaciones familiares de la Seguridad Social”. Última consulta: 14/03/2019. Disponible en: <https://www.iberley.es/temas/subsidio-no-contributivo-maternidad-4731>
- “¿Cuál es la duración del permiso de paternidad? ¿Cómo se solicita? 10 claves”. El Periódico, 18 de marzo del 2019. Última consulta: 14/03/2019. Disponible en: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20170306/permiso-paternidad-5873123>
- “El Gobierno aplaza al 1 de abril la ampliación del permiso de paternidad a ocho semanas”. El País, 7 de marzo de 2019. Última consulta: 14/03/2019. Disponible en: [https://elpais.com/sociedad/2019/03/07/actualidad/1551943847\\_701011.html](https://elpais.com/sociedad/2019/03/07/actualidad/1551943847_701011.html)
- “La reducción de jornada y sus formas”. Última consulta: 15/03/2019. Disponible en: <https://www.lealtadis.es/la-reduccion-jornada-y-sus-formas/>
- “Flexibilidad horaria: aplicación y beneficios”. Última consulta: 15/03/2019. Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/flexibilidad-horaria-estrategias-de-aplicacion-y-beneficios/>
- “Horario flexible para facilitar la conciliación de la vida personal y profesional”. Última consulta: 15/03/2019. Disponible en: <https://www.cerem.es/blog/horario-flexible-para-facilitar-la-conciliacion-de-la-vida-personal-y-profesional>
- Job-sharing. Wikipedia. Última consulta: 15/03/2019. Disponible en: [https://en.wikipedia.org/wiki/Job\\_sharing](https://en.wikipedia.org/wiki/Job_sharing)
- Morales, E., “¿Por qué la flexibilidad horaria es beneficiosa para las empresas?”. Noviembre de 2018. Última consulta: 16/03/2019. Disponible en: <https://fococonsultores.es/beneficios-de-la-flexibilidad-horaria/>
- “El teletrabajo y la videoconferencia podrían ahorrar a una PYME hasta 1.200 euros al año”. Revista Byte. Última consulta: 16/03/2019. Disponible en: <https://www.revistabyte.es/actualidad-byte/1el-teletrabajo-y-la-videoconferencia-podrian-ahorrar-a-una-pyme-hasta-1-200-euros-al-ano567/>
- “Los 4 beneficios principales de la videoconferencia para su empresa”. Última consulta: 18/03/2019. Disponible en: <http://www.cioal.com/2014/06/05/los-4-beneficios-principales-de-la-videoconferencia-para-su-empresa/>
- “¿Cuáles son los beneficios del teletrabajo?”. Última consulta: 18/03/2019. Disponible en: <https://www.coinc.es/blog/noticia/cuales-son-los-beneficios-del-teletrabajo#>

- “Diferencias entre excedencia voluntaria y forzosa”. Última consulta: 18/03/2019. Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/diferencias-excedencia-voluntaria-forzosa/>
- “Una guardería en el trabajo, la clave para conciliar y reducir el absentismo”. ABC, 2012. Última consulta: 18/03/2019. Disponible en: <https://www.abc.es/20120428/economia/abci-empresas-guarderias-centros-infantiles-201204261706.html>
- “Que el gimnasio te lo pague la empresa, una idea que toma forma en España”. Intereconomía, 2016. Última consulta: 19/03/2019. Disponible en: <https://intereconomia.com/tendencias/salud/gimnasio-te-lo-pague-la-oficina-una-idea-toma-forma-espana-20161105-1711/>
- “¿Qué efectos tienen las nuevas medidas laborales sobre empresas y trabajadores?”, Expansión. Última consulta: 19/03/2019. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia/2019/03/19/5c8f7e2a22601dac498b4632.html>
- “Brecha salarial y científica de género”, Boletín de Igualdad de Empresas XLIV, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2018. Última consulta: 24/03/2019. Disponible en: [http://www.igualdadenlaempresa.es/novedades/boletin/docs/BIE\\_44\\_Brecha\\_salarial\\_y\\_cientifica\\_d\\_e\\_genero.pdf](http://www.igualdadenlaempresa.es/novedades/boletin/docs/BIE_44_Brecha_salarial_y_cientifica_d_e_genero.pdf)
- Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad. Última consulta: 21/03/2019. Disponible en: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/PoderDecisiones/PoderLegislativo.htm>
- Instituto Nacional de Estadística (INE).
- Ministerio de Relaciones con las Cortes y de la Secretaría del Gobierno, 1812-1992. *El arte de gobernar. Historia del Consejo de Ministros y de la Presidencia del Gobierno*, Tecnos, 1992. Última consulta: 21/03/2019. Disponible en: <http://www.lamoncloa.gob.es/presidente/presidentes-desde-1823/Paginas/index.aspx>
- Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Última consulta: 24/03/2019. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- OECD, *La búsqueda de la igualdad de género. Una batalla cuesta arriba*, Resumen ejecutivo en español, OECD Publishing, París, 2017. Última consulta: 22/03/2019. Disponible en: <http://www.oecd.org/centrodemexico/publicaciones/Busqueda%20igualdad%20de%20genero-RESUMEN.pdf>
- RALLO, J. R., *Mito y realidad de la brecha salarial*, Expansión, 2018. Última consulta: 23/03/2019. Disponible en: <http://www.expansion.com/actualidadeconomica/analisis/2018/03/28/5abb68e5268e3eb6458b456c.html>

- Web de la Organización de Naciones Unidas. Última consulta: 24/03/2019. Disponible en: <http://www.un.org/es/sections/issues-depth/gender-equality/index.html>
- Web de la Presidencia del Gobierno de España. Última consulta: 21/03/2019. Disponible en: <http://www.lamoncloa.gob.es/gobierno/gobiernosporlegislaturas/Paginas/I%20Legislatura.aspx>